

Za sekcijo A: Od odličnosti posameznika do odličnosti organizacije

Naslov: Akademija NOVEM – usposabljanje kadrov v proizvodnem procesu

1. UVOD

Vedno več podjetij se zaveda, da za uspeh niso dovolj zgolj veliki finančni vložki in drage investicije. Vedno več podjetij se zaveda, da celo lasten razvoj, če je osamljen, ne zadostuje. In so sistematično izboljševali pogoje dela, iskali načine motiviranja zaposlenih in končali z ugotovitvijo, da je osebni razvoj posameznika ključnega pomena pri soustvarjanju trajnostnega uspeha podjetja. Zato si vedno več podjetij za enega od prednostnih ciljev postavi skrb za osebni in poklicni razvoj zaposlenih. Podjetja se zavedajo, da je človeški kapital ključen pri doseganju konkurenčnih prednosti, zato razvijajo programe za ciljno razvijanje kompetentnih vodstvenih profilov, katerih naloga je poleg lastne odličnosti skrbeti tudi za razvoj ključnih skupin kadrov ter zaposlene pritegniti in motivirati, da bodo kar največ prispevali k uspehu podjetja. Cilji usposabljanj niso le kratkoročni, specifični, kot je osvojitve določenih veščin posameznega programa, temveč podpirajo dolgoročne, splošne cilje podjetja - način razmišljanja in delovanja vodij za uspešno uvajanje sprememb, učinkovitejše poslovanje ter konstruktivno delo z ljudmi.

Najnovejša raziskovanja kažejo, da so ne glede na poklic ali profil, učinkovita tista usposabljanja, ki združujejo ustrezne kombinacije teoretičnega in praktičnega usposabljanja s pridobivanjem delovnih veščin. To še posebno velja za današnji čas, ko je postalo popolnoma jasno, da se bo treba učiti in usposabljati ter s tem vlagati v človeški kapital vse življenje. Vseživljensko izobraževanje, nenehno dodatno izobraževanje in izpopolnjevanje postaja neizogibno, kajti razvoj in s tem potrebno znanje se spreminja z vrtoglavo hitrostjo. Žal samo bogate izkušnje niso dovolj, oplemenititi jih moramo z novostmi, novimi znanji in strokovnimi pridobitvami.

2. NOVEM Car Interior Design d.o.o.

Podjetje Novem Car Interior Design, d. o. o., Žalec je del nemškega koncerna Novem Car Interior Design GmbH Vorbach iz Nemčije. Koncern ima 50-letno tradicijo in je vodilni svetovni proizvajalec visoko kakovostnih dekorativnih komponent za avtomobilsko industrijo iz lesa, kovine, plastike in tekstila, za avtomobile luksuznih razredov avtomobilskih blagovnih znamk, kot so Audi, BMW, Daimler-Chrysler, Ford, General Motors (Oldsmobile), Lancia, Jaguar, Rolls-Royce, Rover in VW.

Koncern sestavlja 11 podjetij, od tega sedem v Evropi, tri v Ameriki in eno na Kitajskem. Zaposluje 3700 delavcev.

Letna proizvodnja koncerna je 1,5 milijona dekorativnih setov, kar je skoraj polovica svetovne proizvodnje v tej panogi. Red velikosti proizvodnje znaša nad 250 milijonov evrov letnih prihodkov.

Podjetje Novem Car Interior Design Žalec predstavlja znotraj koncerna 20-odstotni delež, v svetovnem merilu je to 10-odstotni tržni delež. Žalsko podjetje je bilo pred časom znotraj koncerna Novem označeno kot podjetje z največjim razvojnimi potencialom, kar pomeni razvoj nekaterih znanj in tehnologij za celotni koncern.

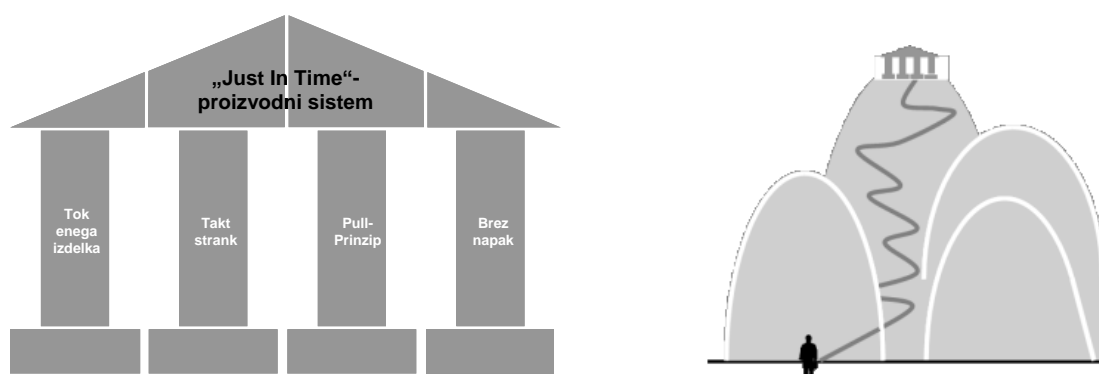
Eno izmed pomembnih načel podjetja Novem je, da za svetovnega ponudnika ni dovolj le mednarodna mreža, ampak tudi stabilna in močna domača baza v vsakem izmed njegovih podjetij po svetu, tudi v Žalcu v Sloveniji.

Kot del avtomobilске industrije smo močno izpostavljeni nenehnemu konkurenčnemu boju. Ker se tudi mi zavedamo pomena kakovosti kadrov, smo kreativno pristopili k reševanju in vzpostavili trajnostni proces internega izobraževanja in ga poimenovali NOVEM Akademija.

3. VLAGANJE V RAZVOJ KADROV

Smo podjetje, katerega moto se glasi: »ne moremo zamenjati večine zaposlenih in zaposliti boljših kadrov. Lahko pa vsem zaposlenim izboljšamo usposobljenost, spodbujamo in razvijemo njihove najboljše lastnosti«. Razvoj kadrov gradimo na prepričanju, da ima vsak posameznik neke sposobnosti, bodisi izražene ali latentne. Zato je naš pristop timski in hkrati individualen.

Naša posebnost pa je, da preko razvoja kadrov postavljamo standarde dela, kar vpliva na enovito miselnost zaposlenih in s tem trdne temelje kulture dela. Želimo usposobiti vodje in tudi ostale zaposlene na vseh nivojih, da bodo kos novim izzivom in zahtevam, ki jih prinašajo spremembe v filozofiji podjetja in s tem uvajanje novih načinov dela, drugačnih principov in novemu načinu razmišljanja. Želimo vzgojiti zaposlene, katerih razmišljanje bo v skladu z našim motom: nenehna pot na bolje pogojuje dosego cilja, ki je tempelj »Just in time« na vrhu gore.



4. AKADEMIJA NOVEM

Tako smo poimenovali naš model usposabljanja zaposlenih in razvoja vodilnih kadrov, v katerem smo preko kadrovske službe prepletli aktivnosti od direktorja, službe kakovosti in vodje proizvodnje, do najnižjega nivoja vodenja proizvodnje. Usposabljanje zaposlenih ni enkratnega značaja, ampak je zasnovan kot neprekinjen interdisciplinaren proces, kar omogoča ustvarjalnost, prenos znanja, nenehno izboljševanje in interes zaposlenih za pridobivanje znanja. Vsebine izobraževanj se prepletajo in prilagajajo trenutnim potrebam. Pri našem modelu usposabljanja velja poudariti, da se usposabljuje vse službe in vsi nivoji. Znanja ne vlagamo zgolj v prvi vodstven nivo, pač pa tudi v drugi vodstven nivo in neposredne delavce. V permanentni izobraževalni proces so vključene vse sfere, vse strokovne in podporne službe. Izvajajo ga notranji kakor tudi zunanji strokovno usposobljeni trenerji.

Oblikovali smo interni center za usposabljanje, ki deluje na dveh področjih:

- uvajanje novih delavcev
- dokvalifikacije za težje zaposljive ali delavce z omejitvami

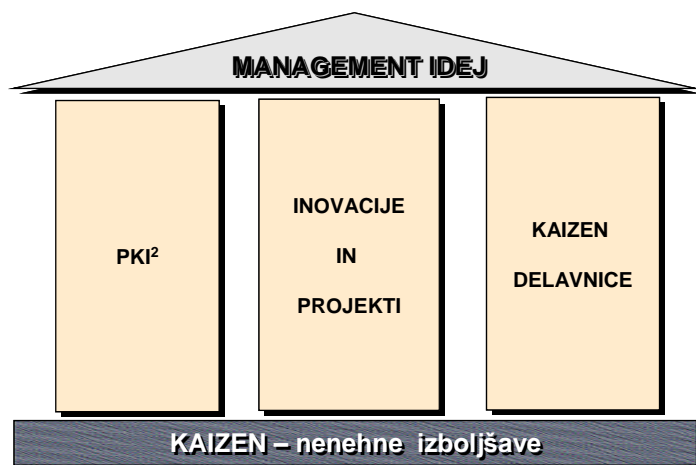
Usposabljanje se odvija na različne načine in v različnih oblikah;

- delavnice s poudarkom na timskem delu
- mednarodne delavnice s prenosom znanj, izkušenj in primerov dobrih praks
- usposabljanje delavcev in tehnologov v tujini ob uvajanju novih proizvodnih linij, kar je pogoj za vpeljavo redne proizvodnje
- individualno usposabljanje na delovnem mestu v proizvodnji
- permanentno usposabljanje na področju varstva pri delu in požarne varnosti
- permanentna interna usposabljanja kot korektivni ukrepi ob reklamacijah
- permanentno usposabljanje vseh zaposlenih glede na trenutne potrebe preko seminarjev in tečajev

Akademija NOVEM združuje več elementov. Povezuje teorijo s prakso, upošteva posameznikove potrebe in osebnostne lastnosti ter je skladna z organizacijsko strukturo in naravnostjo podjetja. Individualen in hkrati celovit pristop intenzivno vključi posameznika v proces usposabljanja in ga še dodatno motivira. Usposabljanje je prilagojeno posamezniku in njegovemu delovnemu mestu. Intenziteta usposabljanja je večja na področjih, kjer so potrebe posameznega vodje večje. Pri tem ne gre zgolj za teoretično usposabljanje, pač pa za konkretizacijo teorije v prakso po meri podjetja.

Vsebina usposabljanja zajema tri ključna področja, ki so stebri akademije. To so:

1. steber: upravljanje idej
2. steber: usposabljanje izmenovodij
3. steber: upravljanje s kadri



4.1. UPRAVLJANJE IDEJ

Prvi steber je razdeljen na 4 sklope delovanja:

- a) usposabljanje vseh zaposlenih po načelih Kaizen
- b) projektno izvajanje inovacij in izboljšav
- c) tehnološke in procesne izboljšave
- d) invalidska delavnica kot center za pomožna dela in uvajanje novih delavcev

Prvi steber »Upravljanje idej« zajema vsa področja Novemovega proizvodnega sistema, kot smo poimenovali celoten proizvodni proces. Naloga prvega stebra je usposabljanje zaposlenih za potrebe Kaizen miselnosti, JIT organizacije, Kanban sistema, zahtev vitke linije in nasploh standardov in specifičnih znanj za izvajanje Novemovega proizvodnega sistema (NPS). V ta namen izvajamo eno ali več dnevne delavnice, ki jih vodijo interni Kaizen trenerji. Na teh delavnicah poleg teoretične osnove, ki so potrebne za razumevanje in izvajanje sistema, se udeleženci tudi seznanijo s pristopom nenehnih izboljšav, timskega dela in povezavami z drugimi strokovnimi službami. Dodana vrednost delavnic je tudi v motivaciji, usmerjanju in preoblikovanju miselnosti zaposlenih. Tekom teh delavnic postavljamo temelje standarda NPS in še zlasti predloge za izboljšave.

Po teoretičnem izobraževanju sledi implementacija naučenega v proizvodnji, kjer s pomočjo individualnih trenerjev zaposleni dejansko izvajajo načela JIT.

4.2 NOVEMOV USPOSOBLJENI IZMENOVODJA

Drug steber akademije Novem predstavlja usposabljanje vodij v procesu proizvodnje. Razumljivo je, da je cilj izobraževanja vodij njihova kompetentnost. Želimo vodje, ki razumejo odgovornost, znajo voditi in motivirati ljudi, zagotavljati kakovost, samostojno pravočasno in pravilno ukrepati ter zmanjševati ozka grla.

Zaradi sprememb v organizacijski strukturi proizvodnje, ki so posledica uvajanja vitke linije, so nujne spremembe načina dela. Tudi izmenovodje morajo slediti tem spremembam. Vemo, da so spremembe v glavah najtežje in najpočasnejše. Zato smo oblikovali model usposabljanja izmenovodij, ki izmenovodje sproti seznanja z novostmi in spremembami pri vodenju proizvodnje. Vsebina usposabljanja vodij v proizvodnji zajema osnovne principe dela z ljudmi, vodenja izmene v proizvodnji, logistike, Kaizen sistema, kakovosti (ISO standarda za vodenje kakovosti) in varstva pri delu.

Usposabljanje je teoretično in praktično v procesu proizvodnje med delovnim časom na izmeni. Poudarek je na pridobitvi lastne izkušnje in učenja pri reševanju dejanskih primerov in pridobivanju osebnih izkušenj vodenja. Metoda dela je individualna in »na terenu«. Svetovalec spremlja vodjo v proizvodnji pri njegovem delu, na delovnem mestu. Obravnava posameznega vodjo, upošteva njegove osebne lastnosti, nivo usposobljenosti in potrebna področja izpopolnjevanja. Razen tega individualno delo razvoja vodij ponudi konkretno sliko stanja in prikaže odmike pri izvajanju glede na predpisane naloge in dela. Rezultat so tudi večje razumevanje in s tem uporaba tehnološke in sistemske dokumentacije (navodila za delo, obrazci, poročila). Na ta način so možnosti za poenotenje oziroma standard dela vodij večje in večja je homogenost ekipe, kakor tudi med ekipami.



Po uspešno končanem usposabljanju izmenovodja prejme Certifikat NOVEMOV usposobljeni izmenovodja.

Informacije, pridobljene tekom procesa individualnega usposabljanja so tudi ključnega pomena pri kadrovanju, napredovanju in še zlasti usmeritvi posameznikovega razvoja.

4.3. UPRAVLJANJE S KADRI

Tretji steber predstavlja Upravljanje s kadri. Naše splošno izhodišče je, da vsak zaposleni lahko napreduje. Za napredovanje so na voljo različne možnosti, vse pa je odvisno od posameznika. Naš poudarek je na večopravilnosti; več znaš – več veljaš.

Za vsako delovno mesto smo postavili določene zahteve za napredovanje ali tudi nazadovanje. Zaposleni lahko napreduje na podlagi pridobitve zahtevanih dodatnih znanj in veščin oziroma nazaduje v primeru zavračanja možnosti dodatnega usposabljanja, če to zahteva narava dela. Kriterij za določitev usposobljenosti zaposlenega za opravljanje del določene delovne faze so izkušnje in rezultati dela. Zahteve za zasedbo delovnih mest so opredeljene v šifrantu matrike usposobljenosti, ki dela tudi klasificira na enostavna, zahtevna in najbolj zahtevna.

Matrika usposobljenosti je mera za direktne kakor tudi za indirektno delavce. Je osnova za razporejanje na delovno mesto in orodje vodjem za organiziranje delovne sile. Zato matrika usposobljenosti predstavlja izhodišče plačnega sistema.

VLOGA KADROVSKE SLUŽBE

Kadrovska služba, kot skrbnik in usmerjevalec kariere in osebnostnega razvoja slehernega zaposlenega je vezni člen med posameznikom in potrebami podjetja. Kadrovska služba izvaja aktivno vlogo v vodenju in karierni usmeritvi vseh zaposlenih preko Matrike usposobljenosti in planiranja razvoja kadrov. Kadrovanje temelji na usposobljenosti, primernih osebnostnih lastnostih in tudi na rezultatih dela. Na ta način imajo zaposleni večjo in enakopravnejšo možnost napredovanja, kar jih še dodatno spodbuja k usposabljanju in pridobivanju interne kvalificiranosti.

Za večjo motiviranost skrbimo z rubriko Novemov Naj delavec meseca.

Za večjo vključenost zaposlenih imamo Poštni nabiralnik NO-VEM, kamor zaposleni pišejo podjetju in na ta način izrazijo svoje mnenje, pripombe, želje ali strinjanja.

5. REZULTATI USPOSABLJANJA

Rezultat udeležencev usposabljanj je večje razumevanje zahtev sistema in tudi uporaba tehnološke in systemske dokumentacije (Navodil za delo, obrazcev, izdelava poročil, izvajanje ukrepov). Na ta način so možnosti za poenotenje oziroma standard dela vodij večje in večja je homogenost ekipe, kakor tudi med ekipami. Tehnološka disciplina v proizvodnem okolju je večja, kar dokazuje tudi dosežen cilj glede kakovosti pošiljk izdelkov.

Zadovoljen, uspešen in motiviran vodja ustvarja prijetno, aktivno in stimulatивно delovno ozračje. Tak način razmišljanja pozitivno usmerjen vodja prenaša na ljudi; podrejene kakor tudi nadrejene. Kakor vodjem, se naravnost nenehnega izboljševanja dela in obvladovanja veščin prenaša tudi v širšo delovno bazo.

Positivni učinki se kažejo v:

- manjši fluktuaciji v vodstvenem kadru
- intenzivnejšem osebnostnem razvoju osameznikov
- popolnejši matriki usposobljenosti zaposlenih
- selekcija kadrov temelji na dejstvih
- večji homogenosti
- večji standardizaciji dela
- boljših rezultatih proizvodnje, to je produktivnosti in kakovosti

Tako so ustvarjeni pogoji za še večjo vključenost vseh zaposlenih v krog nenehnih izboljšav in razvoja kompetenc. Logična posledica so kompetentni in inovativni zaposleni, kar vodi do učinkovitega obvladovanja procesov, to pa je ključ do uspeha.

Na primeru dobre prakse se je izkazalo, da je predstavljena metoda učinkovita še zlasti ker gre za kontinuiran proces, prepletanje skupinskega in individualnega pristopa, nepristranskosti trenerja, osebnih lastnosti posameznika in potreb in zahtev podjetja. Nemalokrat se zaradi večje zavzetosti, tehnološke discipline in spodbujane inovativnosti pokažejo možnosti racionalizacije in optimizacije procesov, kar nikakor ni zanemarljivo dejstvo.

S celovitim pristopom do posameznika in s tem njegovega razvoja, podjetje nudi večjo možnost zaposlitve v lokalnem okolju. Zaposleni ali iskalci zaposlitve z nižjo izobrazbo imajo možnost usposabljanja in pridobitve potrebnih znanj za interno dokvalifikacijo.