

KOMPETENTNOST V PROIZVODNJI

UVOD

Vedno več podjetij se zaveda, da za uspeh niso dovolj zgolj veliki finančni vložki in drage investicije. Celo lasten razvoj, če je osamljen, ne zadostuje. Po sistematičnem izboljševanju pogojev dela, motiviranju zaposlenih sledi ugotovitev, da je osebnostni razvoj posameznika ključnega pomena pri soustvarjanju trajnostnega uspeha podjetja. Zato si vedno več podjetij za enega od prednostnih ciljev postavi skrb za osebnostni in poklicni razvoj zaposlenih. Ker je človeški kapital ključen pri doseganju konkurenčnih prednosti, podjetja izvajajo programe za razvoj kompetentnih vodstvenih profilov, katerih naloga je poleg lastne odličnosti skrbeti tudi za napredek ključnih skupin kadrov ter zaposlene pritegniti in motivirati, da bodo kar največ prispevali k uspehu podjetja.

To še posebno velja za današnji čas, ko je postalo popolnoma jasno, da se bo treba učiti in usposablјati ter s tem vlagati v človeški kapital vse življenje. Vseživljenjsko izobraževanje, nenehno dodatno usposablјanje 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.

VODJA V PROIZVODNJI

Vloga vodje postaja vedno bolj kompleksna, saj se je zahteva po »biti čim boljši« v podjetjih iz teoretičnega slogana prebila v vsakdanjo delovno realnost. Podjetja želijo vodje, ki razumejo odgovornost, znajo voditi in motivirati ljudi, zagotavljati kakovost, samostojno pravočasno in pravilno ukrepati ter zmanjševati ozka grla.

Pojavi se vprašanje, ali proizvodnja ima vodje (izmenovodje, obratovodje, oddelkovodje, itd) kakršne želi in potrebuje? Ali je naloga kadrovske službe, da primerne, že »izdelane« vodje enostavno zaposli, ali se najboljši kadri formirajo znotraj podjetja?

Poleg tega pa je ves čas prisotna še dodatna »težava«, to je sprememba stalnica. Zaradi sprememb v strategiji podjetja, v organizacijski strukturi proizvodnje, ki so posledica uvajanja novih tehnologij, pridobivanja novih projektov, rasti podjetja in podobno, so nujne spremembe načina dela, katerim morajo vodje v proizvodnji slediti, jih razumeti in izvajati v praksi. Pri tem pa vemo, da so spremembe v glavah najtežje in najpočasnejše.

Zavedati se moramo, da je ravno *proizvodnja tista, ki ustvarja in da je delavec tisti, ki dela in proizvaja izdelek*. Nikakor jih ne smemo prepustiti same sebi. Potrebujejo kar največjo pozornost in načrtno delo za hitro, a temeljito osvajanje novih načinov dela in nove-drugačne miselnosti. Kar pa bomo dosegli le s sistematičnim in strokovnim delom. Vodje na vseh nivojih in tudi ostale zaposlene moramo »na novo« usposobiti, da bodo kos novim izzivom in zahtevam, ki jih prinašajo spremembe v podjetju in s tem nujen nov - drugačen način razmišljanja. Na tem mestu velja poudariti rezultate ankete GZS Motivacijski dejavniki zaposlenih iz leta 2009. Anketiranci nižje izobrazbe so kot motivacijski dejavnik takoj za plačo uvrstili željo po izobraževanju.

KAJ SPLOH JE »UČINKOVITO IZOBRAŽEVANJE«?

1. Kdaj se odločiti za izobraževanje?

Dobre prakse svetovnih podjetij kažejo, da je izobraževanje bolje organizirati takoj in glede na konkretno potrebo (»just in time«), kot pa na zalogo, češ, vsako izobraževanje je koristno, enkrat bo že prišlo prav. (»just in case«).

2. Kako, kakšno metodo usposablјanja izbrati?

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.

3. Katera področja potrebujejo usposabljanje?

Na področju prodaje je že dolgo znano, da dobrega prodajalca vzgojimo le s stalnim, fokusiranim izobraževanjem, ki kombinira teorijo, simulacije (prodajne igre), snemanje, spremljanje na terenu oz. neposredno »on-the-job« učenje na realnih situacijah, ki vključujejo realne ljudi. Na področju vodenja, predvsem pa na področju proizvodnje pa se tak način še ni množično uveljavil. Potrebe pa tu niso nič manjše. Kot v ostalih procesih, se tudi na področju proizvodnje vsaka napaka še kako hitro pozna in so posledice občutene takoj. Proizvodnja je celovit sistem in deluje kot živ organizem. Znanja in aktivnosti se prepletajo, povezujejo in imajo medsebojni vpliv. Širok pogled in široka paleta znanj je zato še kako pomembna. Učinkovito povezovanje znanj je ključ, ki sestavi posamezne kamenčke v mozaik. Zato je priporočljivo usposabljanje intenzivirati in ga načrtovati tako, da bo vodja res kar najhitreje kos večini delovnih izzivov.

INTEGRIRANA METODA (www.tvv.si)

Z namenom hitrega in učinkovitega usposabljanja vodij za uspešno delo v proizvodnji smo razvili **integrirano metodo usposabljanja**, ki je namenjena 1. in 2. nivoju vodenja; torej izmenovodjem, obratovodjem, skupinovodjem oz. vsem vodjem oddelkov v proizvodnji kot ključnim nosilcem proizvodnega procesa.

Prenos znanja ni slučaj. Integriran pristop kombinira **slišano, naučeno in uporabljeno v praksi**. Integriran pristop zato kombinira skupinski in individualni trening v vsebinsko in smiselno povezano celoto. V prvem, skupinskem delu se udeleženci usposabljanja na seminarju/delavnici seznanijo z osnovami veščin vodenja. Skupinske delavnice niso »teoretični del«, kot bi se lahko razumelo, temveč povsem praktično naravnani trening, kjer se teorija z uporabo simulacij preverja na praktičnih primerih (učenje skozi delovanje). Delo v skupini je primerno zaradi predstavitve celotne tematike, skupinskega učenja in interakcije med udeleženci. Program ne predvideva le »kaj«, temveč tudi »kako«, kar pomeni, da ne govorimo le o fazah dajanja povratne informacije, pohvale in kritike, temveč je le ta obdelana tudi z vidika samega načina komuniciranja ter pozitivnega pristopa.

Nadaljevanje usposabljanja poteka kot individualni trening in predstavlja implementacijo naučenega v praksi in s tem stalno uporabo le-tega pri vsakdanjem delu. Poudarek je na pridobitvi lastne izkušnje in učenja pri reševanju dejanskih primerov in pridobivanju osebnih izkušenj vodenja tako ljudi kot procesov.

NAMEN IN CILJI usposabljanja vodij po integrirani metodi

Cilj usposabljanja so **kompetentni vodje**, ki razumejo in tudi izvajajo zahteve v podjetju sprejetih standardov in principe vodenja, ne glede na specifičnost izdelka ali delovne faze. Učinkoviti vodje vodijo sebe in svoje podrejene tako, da pridobivajo tako ljudje kot organizacije, s katerimi sodelujejo.

Cilji usposabljanja 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.

Namen treningov je pridobitev veščin vodenja in usposobiti vodje za:

- celovito spremljanje in obvladovanje procesa proizvodnje
- analitičen način razmišljanja
- prepoznavanje, preprečevanje in reševanje težav
- zagotavljanje kakovosti in produktivnosti
- vodenje skupine in delo z ljudmi
- poenotenje dela (standardizacija dela vodje)
- dopolnitev kompetenc vodij

Kadrovanje vodij v proizvodnji se nemalokrat izvede na napačnih temeljih. Za vodje so imenovani neusposobljeni in tudi nesposobni kadri, kot na primer pridni proizvodni delavci, a brez izkušenj, znanja in veščin vodenja. Nastane situacija, ko proizvodnja izgubi dobrega delavca in dobi slabega vodjo. Takšen vodja je čez noč postavljen v nov drugačen položaj, ki mu ni kos. Ob tem pa ni ustreznega uvajanja in usposabljanja za to delovno mesto. Z integrirano metodo usposabljanja nekompetentni vodja pridobiva znanja in veščine vodenja neposredno pri svojem delu. Z usposabljanjem želimo vzgojiti kompetentne vodje, ki bodo znali samostojno voditi proizvodnjo po načelih podjetja. In ne samo to. Želimo vodje, ki bodo znali pravočasno in pravilno ukrepati ob motnjah in neskladjih v proizvodnji, ki bodo osvojili analitičen pristop do reševanja problemov in bodo obvladovali proces do te mere, da ga bodo sposobni ves čas tudi izboljševati in nadgrajevati. Za dosego tega cilja, pa morajo izmenovodje osvojiti oz. obvladovati široko paleto znanj.

Individualno treniranje v proizvodnji

Individualni trening obravnava posameznega vodjo, upošteva njegove osebne lastnosti, nivo usposobljenosti in potrebna področja izpopolnjevanja. Program treniranja je usklajen z organizacijsko strukturo in naravnostjo podjetja in prilagojen posamezniku. Intenziteta treniranja je večja na področjih, kjer so potrebe posameznega vodje večje. Pri tem ne gre zgolj za teoretično usposabljanje, pač pa za usposabljanje na delu.

Proces individualnega treniranja se deli na tri faze. V prvi fazi trener opazuje in spremlja delo konkretnega vodje na delovnem mestu več delovnih dni. To pomeni, da je trener prisoten skozi celoten proces, kar poleg vodenja samega in obvladovanja procesa vključuje tudi razumevanje tehnološke in sistemske dokumentacije, vodenje sestankov, izdelavo poročil itn. Pri tem se upošteva še izvajanje del skladno z organizacijskim predpisi, spoštovanje organizacijske strukture in skladnost vedenja vodje s filozofijo podjetja.

Trener mora spoznati obravnavanega vodjo; kako in kaj dela, katere veščine vodenja obvladuje, katera orodja uporablja, kakšen je način reagiranja in razmišljanja vodje, njegove osebne lastnosti in končno tudi zmožnosti.

Rezultat prve faze je analiza dela vodje. Trener ugotovi prednosti in slabosti posameznika, njegove odmike od predpisanih del in nalog, potrebe usposabljanja kakor tudi možnosti za razvoj in napredovanje. Poleg šibkih točk se trener osredotoči tudi na področja, kjer obravnavani dosega nadpovprečne rezultate, kar je vodilo za karierno usmeritev in posledično učinkovitejši osebni razvoj posameznika.

Ker je opozarjanje na nepravilnosti in napake čustveno neprijetno in mora biti osebna ocena objektivna, je nepristranskost nujna. Tu se izkaže vloga zunanjega trenerja, ki deluje neobremenjeno profesionalno.

Druga faza je pogovor, ki ga trener in nadrejeni opravita z obravnavanim vodjem. Vsebina pogovora je predstavitev rezultatov dela s trenerjem in plana izboljšav. Pomemben je poudarek, da plan izboljšav ni kritika dosedanjega dela. Vodja mora razumeti in plan izboljšav sprejeti kot pomoč in možnost osebnega razvoja ter napredovanja.

Tretja faza je realizacija plana. Vodja ob pomoči trenerja izvršuje plan izboljševanja.

Trener vodi pri tem izdatno pomaga več delovnih dni. Pristop v tej fazi je mehak, a vztrajen. Trener pomaga najprej težave sploh prepoznati, nato preprečevati in končno reševati. Cilj je dosežen, ko vodja sprejme in nato spremeni način razmišljanja in so njegove reakcije spontane v skladu s predpisanim sistemom dela.

REZULTATI USPOSABLJANJA

Rezultati usposabljanja so večplastni.

1. Rezultati v proizvodnji kažejo na boljše vodenje:

- razumevanje in prevzemanje osebne odgovornosti do dela
- izboljšanje discipline dela in osveščenost delavcev
- urejenosti delovnega mesta
- analitično obravnavanje napak in iskanje in odprava vzrokov

2. Z individualno obravnavo zunanji trener ugotoviti osebnostne lastnosti in potencial vodje. Na osnovi dejstev in rezultatov usposabljanja (treninga) je možna selekcija kadrov in karierne usmeritve posameznika.

Tiste (izmeno)vodje, ki nimajo potenciala vodje se prerazporedi na druga delovna mesta, kjer imajo možnost razvoja v odlične strokovne delavce.

3. Delo (izmeno)vodij je bolj standardizirano. To pomeni, da je usposobljeni izmenovodja primeren za vodenje izmene na katerikoli proizvodnji liniji in da vsi izmenovodje delajo/ukrepajo po sprejetem sistemu.

Izoblikuje se standard dela (izmeno)vodje, veljaven za vse proizvodne linije in služi kot kriterij uspešnosti dela posameznega vodje, še bolj pa kot indikator, na katerih področjih se mora vodja še usposobiti in izboljšati, kje so njegove šibke točke in kaj prednosti.

4. Motiviranost vodij je večja.

Z večjo usposobljenostjo vodje v proizvodnji dosegajo boljše rezultate in so uspešnejši. To vpliva na boljše samopodobo in samozaupanje. Tako pridobivajo na ugledu in avtoriteti. Kot vodje so pozitivno usmerjeni in verjamejo v lasten uspeh. Svojo lastno motivacijo in pozitivno usmerjenost prenašajo na širšo delovno bazo.

ZAKLJUČEK

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.

Integrirana metoda usposabljanja vodij ponudi konkretno sliko stanja in prikaže odmike pri izvajanju glede na predpisane naloge in dela. Procesno delovanje se pokaže v dejanski luči. Na ta način so možnosti za poenotenje oziroma standard dela vodij večje in večja je homogenost ekipe, kakor tudi med ekipami.

Nemalokrat se zaradi večje zavzetosti, tehnološke discipline in spodbujane inovativnosti pokažejo možnosti racionalizacije in optimizacije procesov, kar nikakor ni zanemarljivo dejstvo.

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

Usposabljanje po integrirani metodi ima tudi sociološki vidik. Motivirani in osveščeni vodje svojo pozitivno naravnost in tehnološko miselnost prenašajo med vse delavce in ustvarjajo prijetno delovno ozračje. S tem se izboljša timski duh, homogenost, odnos do dela in medsebojni odnosi. Kakor vodjem, se naravnost nenehnega izboljševanja dela in obvladovanja veščin prenaša tudi v širšo delovno bazo.

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.

Mag. Darja Sušnik

Viri in literatura:

1. Glas Gospodarstva, april 2009, junij 2010
2. Znanje, revija za prenos znanja v življenje, julij 2010
3. Zbornik referatov konference SZKO, Portorož 2007
4. <http://www.tvv.si>
5. Hendrie Weisinger: Čustvena inteligenca pri delu z ljudmi
6. Pat Hedges: Increasing profitability by the effective use of learning
7. Edgar Dale, Cone of Learning

Mag. Darja Sušnik samostojna podjetnica, izobraževanje in svetovanje s.p.

Bistvo znanja je imeti ga in ga uporabiti. *Konfucij*

