

Usposabljanje kot način uvajanja sprememb

Mag. Darja Sušnik

Darja Sušnik izobraževanje in svetovanje s.p, Spodnja Senica 39, 1215 Medvode.

E-Mail: darja.susnik@telemach.net

POVZETEK

Komu so izboljšave in spremembe sploh namenjene? Kakšen je učinek sprememb? Ali so spremembe samo navidezen ukrep, da zadostimo zahtevi kupca, zunanji presoji, da pridobimo certifikat? Ali sprememba konča na papirju in dobronamernih sklepih, ali dejansko prodre do izvajalca – delavca? Zavedati se moramo, da je delavec je tisti, ki dela, tisti ki mora spremembo ponotranjiti in jo izvajati. Izvajal pa jo bo samo, če ji bo zaupal in jo razumel.

V prispevku želimo prikazati primer dobre prakse implementacije stalnih izboljšav v proizvodnem procesu podjetja Juteks d.o.o., ki se je razvijalo od predvojne tkalnice jute leta 1939 do danes modernega proizvajalca talnih oblog z lastno proizvodnjo v Rusiji, ki svoje proizvode izvaža v 42 držav sveta.

Uspešnost implementacije sprememb je odvisna od tega, ali bodo delavci in vodje prepoznali potrebo po spremembi svojega vedenja. Zakaj nekaj, kar sem dobro delal 20 let, naenkrat ni več prav? Spremembe v glavah so najtežje in najpočasnejše. Vsi smo za spremembe, dokler sprememba ne doleti mene.

Kot način uvajanja sprememb v proizvodnjo smo oblikovali model usposabljanja izmenovodij, v katerem niso bili udeleženi zgolj delavci in izmenovodje v proizvodnji, ampak celoten proces proizvodnje in vsi procesi, ki so s proizvodnjo kakorkoli povezani. Pomembno je dejstvo, da so izmenovodje in delavci v proizvodnji občutili podporo vodstva spremembam, da se v nastali situaciji niso počutili same ali ogrožene. Z večjo stopnjo zaupanja so sprejemali spremembe in zato tudi bolje sodelovali in posledično izvajali nov način dela. Dobrodošlo jim je bilo tudi spoznanje, da niso le oni tisti, ki se morajo spremeniti, ampak da gre za strateške premike, ki vplivajo na celotno podjetje.

VZROKI NASTANKA SPREMEMB

V času ekspanzije podjetja Juteks, ko proizvodnja ni zmogla realizirati vseh naročil, je bila prva prioriteta realizacija naročil in s tem kvantiteta. Povezano s tem in zato, je bila plača delavcev osnovana na doseganju norme. Logična posledica je bil način dela in vodenja izpolnitev teh dveh glavnih kriterijev. Z dvigovanjem zahtev kupcev pa so se spremenile tudi prioritete. Ni bilo več dovolj zgolj količinsko izpolnjevanje naročil, pač pa tudi kakovost.

Zaradi sprememb na trgu se je spremenila struktura naročil. Iz maloštevilnih, a količinsko velikih naročil, primernih za serijsko proizvodnjo, je nastalo veliko kratkih serij, katerih posledica je veliko število menjav, kar od delavcev zahteva večjo fleksibilnost, večopravilnost, učinkovitost in disciplino. Organizacijske spremembe in nove strukture proizvodnje so botrovale spremembam načina dela v proizvodnji, katerim morajo slediti vsi zaposleni. Ne gre samo za spremembe v standardih in organigramih. Gre za drugačen pristop in potrebno je drugačno razmišljanje, spremenijo se vrednote. Zaposleni se morajo naučiti in spremeniti delovanje iz osebnega v timsko delo. Za ta preskok potrebujejo timski način dela vodij, ki je osnovan na zaupanju. Za doseg le-tega, je potrebno spremeniti miselnost zaposlenih; tako delavcev kot njihovih vodij. To pa zahteva vztrajno in sistematično delo. Spremeniti utečene navade, načine dela, vzorce razmišljanja, svoja stališča in vrednote je težko. Vsak sistem teži k ohranjanju znanega. V svojem svetu se počutimo varne, ker nam je poznan in domač. Sprememba prinese strah in bojazen pred neznanim. Raje izberemo znano, a slabo, kot novo in boljše.

DEFINIRANJE VSEBINE SPREMEMB

Ker vsaka sprememba pomeni delo z ljudmi in vpliva na njihovo razmišljanje in posledično delo, je nujno potrebo njihovo sodelovanje. Zato smo že na začetku v proces uvajanja sprememb pritegnili tiste, ki so se jih spremembe najbolj dotikale – zaposlene. V izogib splošnemu odporu do novosti in napačnim informacijam sta bila v internem časopisu predstavljena namen in vsebina usposabljanja. Da smo delavce in izmenovodje pritegnili k sodelovanju, smo jih že na začetku vključili v delovanje. Vsebina usposabljanja je bila izdelana skupno z izvajalci – izmenovodji in vodstvom podjetja. V ta namen so bile izvedene delavnice, na katerih smo skupaj z izmenovodji pripravili predlog opisa del in nalog, ki jih mora izmenovodja ali izvajati ali zagotoviti njihovo izvedbo. V nadaljevanju smo predlog obravnavali z vodji vseh procesov oz. podpornih procesov in ga po potrebi korigirali. Na ta način smo dosegli sinergijo in povezovanje med procesi. Opis del in nalog izmenovodje je bil predstavljen direktorju družbe, ki ga je še z nekaj korekcijami končno potrdil. Tako smo lahko dokončno pripravili Opis del in nalog izmenovodje in ga poimenovali Delokrog izmenovodje, ki je zajemal vse novosti in je predstavljal standard dela izmenovodje oz. standard vodenja izmene. Za vodenje izmene in obvladovanje procesa so izmenovodje morali pridobiti nova znanja kot:

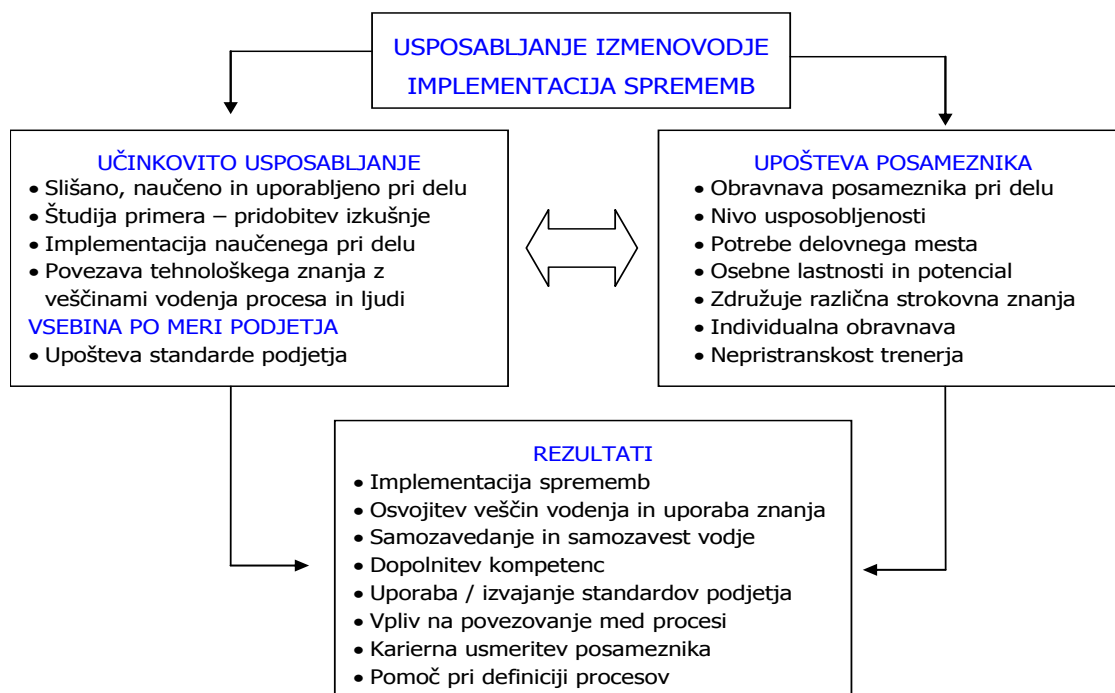
- veščine vodenja
- timsko delo
- SMED za hitrejše menjave na liniji
- 5S na liniji in v pisarni izmenovodij

Ker novo definirani delokrog izmenovodij vsebuje nekatere spremembe v načinu dela, še zlasti pa so spremembe v vrednotah in hierarhiji prioritet, je vodstvo nove zahteve in nov način dela predstavilo vsem delavcem v proizvodnji in s tem tudi izkazalo podporo spremembam. Še posebej velja poudariti, da proces usposabljanja izmenovodij ni kritika njihovega dotedanega dela, ampak je zasnovan kot proces izboljšav vodenja proizvodnje in hkrati pridobivanja kompetenc izmenovodij.

IMPLEMENTACIJA SPREMEB

Prenos znanja ni slučaj. Integriran pristop kombinira *slišano, naučeno in uporabljeno v praksi*. Integrirana metoda temelji na pravilu:

1. Slišim in pozabim,
2. Vidim in si zapomnim
3. Naredim sam in znam



Usposabljanje je potekalo individualno na delovnem mestu izmenovodje. Svetovalka je spremljala delo izmenovodje na liniji in ga na konkretnih primerih učila, prikazovala odmike od sprejetega standarda, opozarjala na nepravilnosti in predlagala drugačen način vodenja. Poudarek usposabljanja je na pridobitvi lastne izkušnje in učenja pri reševanju dejanskih primerov in pridobivanju osebnih izkušenj vodenja tako ljudi kot procesov. 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. 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.

Po 10 dneh usposabljanja v proizvodnji, je svetovalka skupaj z izmenovodjo in vodjem proizvodnje pripravila Plan izboljšav, ki je za izmenovodjo pomenil smer razvoja veščin. Katera so tista področja in katere so veščine, ki jih mora izmenovodja še pridobivati. Vodja proizvodnje je sodeloval v procesu usposabljanja kot predstavnik vodstva in podpiral (po potrebi tudi korigiral) predlagan Plan izboljšav dela. Izmenovodja je spremenjen način izvajal skupaj pod mentorstvom svetovalke.

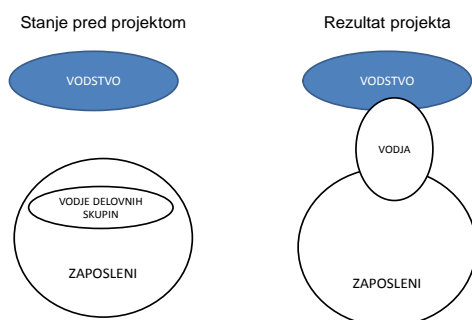
Ob zaključku usposabljanja je sledil razgovor glede izvajanja Plana izboljšav. Vodja proizvodnje in svetovalka sta po končanem individualnem usposabljanju v proizvodnji spremljala izmenovodjevo izvajanje Plana izboljšav, ga spodbujala in ga podpirala pri izvajanju. Pristop v tej fazi je mehak, a vztrajen.

CILJI

Cilj usposabljanja so kompetentni izmenovodje, ki razumejo in tudi izvajajo vodenje proizvodnje na izmeni skladno z novo definiranim delokrogom izmenovodij. S kompetentnim vodenjem proizvodnje se bo tudi prednostna lestvica vrednot oblikovala skladno z naravnostjo podjetja. Cilj podjetja ni več zgolj izdelana količina, čas dobave in kakovost pa sta drugotnega pomena. Zahteve kupcev so hitra odzivnost in visoka kakovost. Za obdržanje kupca in s tem naročila, mora podjetje zadostiti vsem tem zahtevam. Za izpolnjevanje zahtev kupcev, ki zahtevajo hitro odzivnost kratkih serij visoke kakovosti, morajo delavci v procesu proizvodnje ponotranjiti nove vrednote, kot so timsko delo, odgovorno delo, upoštevanje drugih stališč ali potreb in inovativnost. Izmenovodje morajo poleg strokovnega znanja obvladati tudi tehnike vodenja in dela z ljudmi. Poznati morajo pomen proizvodnih standardov za zagotavljanje kakovosti.

REZULTATI

Zatečeno stanje duha »spremembe so potrebne, ampak pri nas se ne da nič storiti«, se je začelo spreminjati. Na sliki je shematski prikaz preusmeritve delovanja vodij in potek prehajanja implementacije sprememb. Podjetje potrebuje vodje, ki so del vodstva podjetja in vrednote podjetja prenašajo v delovno bazo. Vzpostavljen je mehanizem komuniciranja med vodstvom in delavsko bazo. Vodje predstavljajo most, preko katerega podjetje do delavcev prenaša in s tem uvaja spremembe v delovanju, zahtevah in prioritetah. Omogočen je obojestranski pretok informacij in komuniciranja. Delavci so bolje in pravočasno informirani o dogajanju v podjetju, manj je dezinformacij, ki vedno vplivajo negativno in nemotivacijsko na delovno skupino. Komunikacija je dvosmerna. Ne samo, da delavci dobivajo informacije, tudi vodstvo posluša in upošteva informacije, ki prihajajo iz proizvodnje.



1. Razvoj kadrov.

Za pridobitev veščin vodenja in s tem kompetentnega vodenja so v procesu pridobivanja kompetenc sodelovali vsi izmenovodje Juteksove proizvodnje. Posamezen izmenovodja je pridobil veščine vodenja na podlagi individualnega dela s svetovalko, katerega rezultat je Plan izboljšav.

2. Izdelan je opis del in nalog - delokrog dela za izmenovodje in s tem definirana odgovornost.

Na osnovi delokroga se je izoblikoval standard dela izmenovodje, veljaven za vse izmene in obe proizvodni liniji. Delokrog služi tudi kot osnova za usposabljanje bodočih izmenovodij.

3. Matrika vodenja

Izdelana je matrika vodenja kot pripomoček izmenovodjem, katere in kakšne so aktivnosti nadzora, vodenja in operative na področju kadrov, kakovosti in produktivnosti. V matriki so prikazane frekvence izvajanja posamezne aktivnosti, kdo jih izvede in nadmeščanja. Služi tudi kot kriterij uspešnosti dela posameznega izmenovodje, še bolj pa kot indikator, na katerih področjih se mora izmenovodja še usposobiti in izboljšati, kje so njegove šibke točke in kaj prednosti.

4. Vodenje izmene

Z razvojem kadrov oz. z usposabljanjem izmenovodij, so le ti pridobljene veščine vodenja izkazovali pri vodenju izmene. Izmena je postala enovita delovna skupina. Povečala se je skrb za kakovost in produktivnost. Izvajanje del je bolj dosledno.

4.1. Komunikacija. Zaradi dela z ljudmi v proizvodnji, se je razvilo večje sodelovanje znotraj izmene, med izmenami, kakor tudi med vsemi strokovnim in drugimi podpornimi službami.

4.2. Delegiranje. Izmenovodje več operativnega dela delegirajo na svoje pomočnike.

4.3. Mikroorganizacija ob menjavah na liniji.

Menjave na liniji se hitreje izvajajo. Pri menjavah je manj mrtvega časa in večja disciplina.

4.4. Predaja izmene med delavci na delovnem mestu in med izmenovodji.

4.5. Disciplina in varstvo pri delu

Izboljšalo se je upoštevanje pravil varnega dela. Delavci uporabljajo zaščitna sredstva (očala, rokavice) in zaščitno obleko (obutev, hlače in bluzo). Manj je zapuščanja delovnega mesta, ko linija obratuje. Manj je predčasnega zapuščanja delovnega mesta ob koncu izmene.

5. Delovna klima

Pred časom je bilo opaziti brezbržnost in apatijo delavcev, kar se je izboljšalo. Zadovoljni so, da se nekdo ukvarja z njimi in nimajo občutka, da so sami in prepuščeni sami sebi.

6. Timsko delo

Timsko delo je bilo za Juteksove delavce nov način dela in drugačen način razmišljanja. Sprva so izkazovali nejevero in nezaupanje, saj so izhajali iz okolja, v katerem je nekaj veljal posameznik in ne skupina. Zato je vsak skrbel predvsem zase. Izmenovodje so imeli celo slabe izkušnje, če so izražali svoje mnenje. Odprta komunikacija sploh ni mogla zaživeti. Z novim pristopom je poudarek na zaupanju, odprtosti in sodelovanju. Samo skupaj bomo dosegli rezultate in zadane cilje. Vodja proizvodnje je uvedel redne tedenske sestanke z vsemi izmenovodji, na katerih se gradi in pridobiva timski duh.

ZAKLJUČEK

Z usposabljanjem so izmenovodje poleg kompetenc vodenja osvojili podjetniško razmišljanje. Razmišljati so začeli kot del vodstva in ne zgolj kot vodje zaprte delovne skupine, ki je samozadostna. Spoznali so soodvisnost in povezanost z drugimi procesi. Podjetje je kot živ organizem, ki za zanesljivo in dolgoročno delovanje potrebuje vsak posamezen delček, še bolj pa povezavo in sinhronizacijo med njimi. Pridobili so izkušnje, na katerih so razvijali vodenje in obvladovanje procesa. Postopno so spremenili razmišljanje in zato vedenje, na katerem so si zgradili trdne temelje vodenja izmene procesa. Usposabljanje v proizvodnji je vplivalo na njihovo delo in zato nujno tudi razmišljanje. Pojavili so se prvi znaki razumevanja in sprejemanja aktualne (dejanske) situacije in tržnih in gospodarskih razmer. Izmenovodje so pridobili na samozavesti, ker so z večjo učinkovitostjo vodenja dosegali boljše rezultate in večjo avtoriteto med delavci. Delavci so bili bolj upoštevani in spoštovani, zato so bolj sodelovali in proizvodnjo začutili kot svojo. Logična posledica večje pripadnosti in pripravljenosti za kvalitetno delo, je večja odgovornost in zato učinkovitejše delo. Postopno so se začele razvijati nove vrednote, kot so sodelovanje in zaupanje. Delavci in izmenovodje so si začeli predajati izkušnje in znanje. Pričeli so posredovati predloge za izboljšave.

LITERATURA IN VIRI:

- Meško, R. M. (2013): Geštalt v organizacijah – pot do kakovostnih odnosov med zaposlenimi, revija Kakovost
- Kreft, P. in Sušnik D. (2007): Integriran pristop - hitra in učinkovita metoda ciljanega razvoja vodij, konferenca SZKO Portorož 2007
- Sušnik, D.: (2008): Akademija Novem, konferenca SZKO Portorož 2008
- Sušnik, D.: (2010): Kompetentnost v proizvodnji, revija Kakovost
- Glas Gospodarstva, april 2009, junij 2010
- Znanje, revija za prenos znanja v življenje, julij 2010
- Weisinger H.: Čustvena inteligenca pri delu z ljudmi
- Hedges P.: Increasing profitability by the effective use of learning
- Dale E.: Cone of Learning
- <http://www.tvv.si>

Področja dela in reference

- Usposabljanje vodij v proizvodnji (Novem Žalec, KLS Ljubno ob Savinji, Odelo Slovenija; Juteks Žalec)
- Sistem vodenja kakovosti (IBI Kranj, zunanje presoje sistema vodenje kakovosti pri SIQ)
- KAIZEN, 5S in vitka linija (Eti Izlake, podjetno v svet podjetništva RRA LUR)
- Industrijska statistika (Polycom, FNT, SZKO)

