

Vsega je kriva nočna izmena

Anja Vovko, foto: Marko Vavpetič/Zaklop

Dobitnica nagrade je izdelala celovit model usposabljanja vodij izmen, ki obravnava posameznika pri delu na njegovem delovnem mestu.

Darja Sušnik je bila v proizvodnji zaposlena petnajst let. Izkušnje si je nabirala kot vodja proizvodnje. Svoje znanje je dopolnila na področju svetovanja in optimizacije proizvodnje ter svetovanja za vodenje kakovosti. Vse te izkušnje so jo pripeljale do kadrovskega menedžmenta in usposabljanja izmenovodij v proizvodnji. S problematiko vodenja delovne izmene se je nekoč srečevala tudi sama.

GG: V čem vidite dodano vrednost vašega usposabljanja, da ste prejeli feniksovo nagrado?

DS: Dodana vrednost projekta Uvajanje na delovno mesto vodja izmene je individualna obravnava. Drugi parameter, ki pa je tudi zelo pomemben, je pridobivanje osebnih izkušenj. Ukvarjam se z izmenovodij v proizvodnji, ki to nalogo že opravljajo in so bili v procesu opredeljeni kot dobri delavci, niso pa imeli dovolj organizacijskih znanj. Dogajalo se je, da je proizvodnja izgubila dobrega delavca in dobila slabega vodjo. Novi vodja izmene je bil na lepem postavljen v drugačen položaj, kjer se je srečal tudi s socialnimi in osebnostnimi ovirami. Pri našem skupnem delu vodja izmene pridobiva strokovno znanje in tudi večščino. Z njim preživim ves njegov delavnik, sem nenehno z njim in ga naučim prepoznati težave, da jih potem skupaj odpraviva. To je temelj moje metode, ki sem jo poimenovala »integrirana metoda«. Integrirana je zato, ker združuje teoretični del in tudi dejanski prenos oziroma implementacijo teorije v uporabo v praksi.

GG: Katere so po vašem mnenju lastnosti, ki se jih vodje naučijo med vašim svetovalnim projektom? Kako naredite selekcijo?

DS: Selekcija je narejena na številnih parametrih. Vodja izmene mora imeti karizmo, prirojen občutek za delo z ljudmi in sposobnost biti

nepriistranski. Pravi vodja izmene mora imeti organizacijska znanja in mora tudi čutiti pripadnost svojemu podjetju. Njegovo vodenje mora biti prilagojeno ciljem podjetja in ne njegovim ciljem.

GG: Koliko časa traja, da vodja ponotranji vaš pristop?

DS: Z vodji izmene preživim približno mesec dni, kar je normativ. Približno mesec dni je namreč potrebno, da se vodja izmene preoblikuje in začne razmišljati drugače ter uspešno delovati. Sprva so vodje izmene malce nezaupljivi, vendar postopno vedno začnejo sprejemati moje nasvete. Kmalu ugotovijo, da sem tam zato, da jim pomagam spoznati in odpravljati težave, pomagam jim tudi osvojiti te prvine, ki jih nujno potrebujejo, če želijo postati uspešni vodje izmene. Ko to spoznajo, se odprejo in začnejo črpati vse znanje, ki jim ga ponujam.

GG: V podjetje pridete, ko je to že izbralo nekaj ljudi, ki naj bi bili izmenovodje. Se vam je kdaj zgodilo, da ste v procesu izobraževanja ugotovili, da neki izmenovodja ni primeren za to delo, ker poleg tega, da je priden, marljiv in čuti pripadnost podjetju, drugih pomembnih lastnosti v odnosu do preostalih ljudi pač nima?

DS: Takšni primeri so se mi že zgodili. S podjetjem določimo parametre, ki so pomembni za ocenjevanje izmenovodij. Na koncu napišem poročilo o primernosti posameznih vodij in ga utemeljim s primeri. Rezultati so vidni in menim, da me podjetja upoštevajo. Za mesec dni se namreč potopim v urnik vodje delovne izmene. Natančno opazujem, kaj delajo, se z njimi pogovarjam in jih spremljam. Vodja delovne izmene je pravzaprav koordinator, saj za veliko stvari, ki jih mora reševati, pravzaprav nima pristojnosti, vendar mora znati reagirati.



Darja SUŠNIK

Proizvodnja mora teči in vodja delovne izmene mora pravočasno obvestiti pravega človeka, kar je ključ do uspeha dobrega vodje.

GG: Izmenovodij ne uvrščamo v sloj menedžmenta, ker nimajo upravljalvske vloge. Kakšen je odnos z upravljalvskim delom podjetja? Izmenovodje niso navadni delavci, so torej neke vmes in lebdijo?

DS: To je različno od podjetja do podjetja. Ponekod so to že indirektni, ponekod pa kar direktni delavci. Lahko bi rekli, da so neke vmes. Ravno zato je ta služba tako težka. Izmenovodje poslušajo vse delavce in voD. S.tvo, vendar pa so njihova pooblastila zelo omejena. Njihova glavna naloga je, da poskrbijo za svojo izmeno. Ključno je, da delajo dobro in skrbijo za produktivnost ter za red v izmeni. Njihovo vodilo mora biti timsko delo v smislu predaje izmene. To je osnovni bonton, ki si ga želimo doseči, vendar pa ni vedno tako.

GG: Je kakšna panoga ali sektor, ki je bolj do vzeten za pridobivanje kakovostnega kadra in zato več vlaga v izobraževanje kot morda druga panoga ali sektor?

DS: Nimam še izkušenj z vsemi panogami in sektorji. Največ izkušenj imam v avtomobilski industriji. Morda zato, ker so bili v avtomobilski industriji lastniki tujci in je bil večji poudarek na izkoristku časa in kakovosti dela. Težko bi posploševala, vendar si upam trditi, da so taka usposabljanja, ki gredo v globino, zelo potrebna.

GG: Menite, da produktivni del stagnira?

DS: Da, bi se strinjala. Vodstvo pogosto nima časa za poglobljanje v te težave, vendar se moramo zavedati, da je ravno to dno tisto, ki dela in ki proizvaja. Premalo je povezave med tema svetovoma.