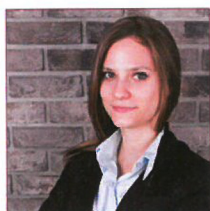


Pracownik musi wiedzieć, co powinien osiągać

Aby dobrze zarządzać zespołem produkcyjnym oraz pozostałymi pracownikami powiązаныmi z działem produkcji, trzeba wykazywać się nie tylko zaawansowaną wiedzą merytoryczną – zarówno z zakresu samego zarządzania, jak i przedmiotu działalności firmy – lecz także wyrozumiałością, konsekwencją i uczciwością. Ciężko o dobrego przywódcę, a jeszcze ciężiej o kreatywnego lidera, który poprawi wyniki i morale zespołu.



mgr inż. Agnieszka Hyla

Konsultant ds. optymalizacji produkcji w Centrum Szkoleń Inżynierskich EMT-Systems sp. z o.o., doktorantka Wydziału Mechanicznego Technologicznego na Politechnice Śląskiej.



zadaniową i mieć możliwość udziału w szkoleniach. Jeszcze inna grupa osób przychodzi do pracy, by przeczekać okres ciężkiej koniunktury na rynku. Tak naprawdę nie chcą pracować w firmie produkcyjnej, ale nie mają innego wyjścia. Ich praca często ma niską jakość i nie spełnia oczekiwań pracowników wyższego szczebla.

Przykładów motywacji pracowników do pracy wymieniać można bardzo dużo, jedno jest pewne – są one w każdym przypadku inne, a zadaniem kierownika jest zgranie całego zespołu i prowadzenie go do efektywnej, sumiennej pracy, przynoszącej pozytywne efekty. Zarządzanie personelem stanowi więc ciągłe manewrowanie pomiędzy tym, czego oczekują przełożeni, a tym, czego oczekują pracownicy. Te rzeczy zazwyczaj są względem siebie o ile nie przeciwne, to przynajmniej różne. Odnalezienie złotego środka to prawdziwe wyzwanie.

MNOGOŚĆ CHARAKTERÓW

Nie ma dwóch takich samych ludzi, nie ma zatem też dwóch takich samych pracowników. Przyjrzyjmy się kilku typom osób spotykanych na produkcji. Piotr – ma 26 lat, skończył automatykę przemysłową na jednej z polskich politechnik i pracuje na stanowisku inżyniera produkcji. Jego zadanie to programowanie sterowników PLC. Otrzymuje wskazówki od współpracowników, analizuje dane z systemu CMMS i modyfikuje ścieżki w celu osiągnięcia optymalnych wyników. Jego praca polega na korzystaniu z komputera, obserwacji

Produkcja to bardzo trudna branża. Wymaga pracowitości, skrupulatności, rzetelności, skupienia i subordynacji. Nie dopuszcza półśrodków ani lenistwa, szybko weryfikuje potknięcia i błędy.

MIĘDZY MŁOTEM A KOWADŁEM

Przed kierownikiem działu produkcji, brygadzystą czy choćby menedżerem średniego rzędu pracującym w dziale produkcyjnym stoi wiele wyzwań. Są to osoby, których praca polega na byciu między młotem a kowadłem. Z jednej strony ich bezpośredni przełożeni – zarząd firmy, kierownicy działów czy szefowie zmiany – wymagają realizacji określonych celów. Produkcyjnym światem rządzą KPI-sy, czyli key performance indicators. Kluczowe wskaźniki efektywności to podstawowa jednostka miary efektywności pracy pracowników. Czy udało się wyrobić miesięczną normę? Jaki jest poziom odpadu w produkcji? Jaka część zamówień została zrealizowana o czasie? Jaka liczba klientów oceniła dostarczony materiał pozytywnie? Takie i podobne pytania to codzienność osób odpowiedzialnych za prowadzenie procesów produkcyjnych, za egzekwowanie wyników od innych. Z drugiej strony stoją pracownicy. Ich motywacja może być różna. Jedni przychodzą do pracy po to, żeby zarobić – dla nich liczy się wyłącznie to, jak wysoką wypłatę otrzymają pod koniec miesiąca. Inni pragną szybko się uczyć i rozwijać – chcieliby pracować na ciekawych projektach, otrzymywać coraz większą odpowiedzialność



ZARZĄDZANIE DUŻĄ GRUPĄ PRACOWNIKÓW MOŻE ZOSTAĆ ZREALIZOWANE JEDYNIEM PRZEZ PODZIAŁ NA PODGRUPY Z WYSELEKCJONOWANIEM LIDERÓW. STĄD POJAWIA SIĘ ROLA TEAM LIDERA, BRYGADZISTY CZY KIEROWNIKA ZMIANY. CZĘŚĆ ODPOWIEDZIALNOŚCI PRZENOSI SIĘ WŁAŚNIE NA NICH.

pracy maszyn i działu utrzymania ruchu. Z jednej strony jest bardzo młody, nie ma więc doświadczenia, tak ważnego w takiej pracy. Z drugiej jednak jest zdolny, kreatywny, uwielbia się uczyć, a w pracę wkłada całe swoje serce. To rzadkie i potrzebne. Łatwe jednak do przeoczenia. Kierownik Piotra ma bowiem trudne zadanie: pogodzić jego ambicję ze statusem starszych pracowników w zespole. Jednym z nich jest Jerzy, 50-letni operator maszyn CNC. Swoją przygodę z produkcją zaczynał na ręcznych tokarkach, sam wdrażał pierwsze skomputeryzowane maszyny w firmie, wie o nich wszystko, potrafi je programować, naprawiać i ulepszać, a jeśli trzeba, wciąż wie, jak wrócić do konwencjonalnych metod obróbczych i uparcie obstaje za konserwowaniem dwóch maszyn ręcznych, tak na „wszelki wypadek”. Podejście Jerzego nie jest zacofane, a jedynie ostrożne. Jerzy wie, jak wiele rzeczy może pójść nie tak, kiedy człowiek za bardzo zaufa maszynie. Choć w wielu układach maszyn w parku maszynowym współpraca pomiędzy programistą PLC a technologiemi CNC jest kluczowa, pomiędzy Piotrem a Jerzym nie ma wspólnego języka.

Dysonans spowodowany jest wzajemną nieufnością, strachem o pozycję w zespole, niechęcią otwarcia się na to, co nowe i trudne. Dobry kierownik zauważy potencjał swoich pracowników i to, jak wiele mogliby razem wypracować. Sprowokuje wymianę doświadczeń i wzajemną inspirację nowymi rozwiązaniami. Dzięki temu możliwe jest opracowanie rozwiązań, o których do tej pory nie śniło się nikomu w firmie. Możliwe, że można opracować układ, który będzie zdecydowanie bardziej efektywny niż dotychczas wykorzystywane maszyny. Czasami odrobina dobrych chęci i pokory potrafi zdziałać cuda. Jednak jedynie dobry szef może doprowadzić do sytuacji, gdzie dwie ambitne i kreatywne osoby pracują razem, a nie przeciwko sobie.

PROBLEMY Z NASTAWIENIEM

Niestety, nie zawsze mamy do czynienia z pracownikami o pozytywnym nastawieniu do pracy i współpracownikami. W działach produkcyjnych pracuje ogrom ludzi bez wykształcenia, dla których jedynym celem pracy jest zarobek. Nie wchodzi im w interakcje z innymi osobami w zakładzie, nie przykładają się do swojej pracy, nie wierzą w cele firmy i nie dają z siebie wszystkiego. Często dochodzi do przypadków nietrzeźwości w pracy – mimo tego, że pracownicy wiedzą, że nietrzeźwość prowadzi do utraty stanowiska, często natóg czy bezsilność są silniejsze od nich i mimo wszystko sięgają po alkohol. Innym przypadkiem mogą być przykłady kradzieży, które także mają miejsce w dużych zakładach produkcyjnych czy logistycznych. Zadaniem szefa stanowi weryfikacja tego, czy w zespole występują takie osoby, demaskowanie ich i usuwanie z grupy. Jak to jednak osiągnąć, mając pod opieką np. 100-osobowy zespół? Zarządzanie tak dużą grupą może zostać zrealizowane jedynie przez podział na podgrupy z wyselekcjonowaniem liderów. Stąd pojawia się rola team lidera, brygadzysty czy kierownika zmiany. Część odpowiedzialności przenosi się właśnie na nich. Dzięki temu łatwiej zachować czujność, a uwaga skupiana na personelu jest rozdzielona na więcej osób.

ZABURZANIE TRYBU PRACY

Prócz klasycznych zachowań zaburzających tryb pracy całego zespołu kierownik musi także zwracać uwagę na wszelkie przejawy rzadszych sytuacji, które mogą utrudnić pracę grupy. Mowa tutaj np. o pseudoliderach, czyli osobach, które mają zawsze inne zdanie



KIEROWNIK MUSI OBRAZOWAĆ ZESPOŁOWI: PO CO PRACUJEMY, JAKIE SĄ EFEKTY NASZEJ PRACY, CO ZROBIĆ, ABY TE EFEKTY BYŁY LEPSZE, CO SIĘ STANIE, JEŚLI NIE BĘDĄ LEPSZE. JEŚLI PRACOWNIK NIE WIE, DLACZEGO PRACUJE I CO POWINIEN OSIĄGAĆ, NIGDY NIE BĘDZIE SIĘ CZUŁ WYSTARCZAJĄCO ZMOTYWOWANY, BY ROBIĆ TO LEPIEJ.

niż szef, które egzekwują swoje ścieżki postępowania i podburzają pozostałych członków zespołu. Czasami wynika to z niespełnionych ambicji, trudnej sytuacji w życiu prywatnym, rzeczywistego przekonania o swojej racji czy innych pobudek, jednak bez względu na powód do zadań lidera należy odnalezienie takich osób oraz podjęcie odpowiednich działań w celu zapobiegnięcia ewentualnym problemom w zespole. Można takiej osobie np. zaoferować zadania, gdzie będzie miała swobodę działania, czy większą odpowiedzialność, która sprawi, że poczują się szefami własnej pracy. Są to zazwyczaj ludzie, którzy lepiej sobie radzą w pracy indywidualnej niż grupowej, osobne obowiązki mogą więc zdać egzamin.

Kolejny typ zachowania to tzw. pracownik socjalistyczny. Niestety, głównie wśród osób po 40. roku życia, lecz także czasami wśród młodszych pracowników, można zauważyć osoby, które po dziś dzień działają w oparciu o zasadę „Czy się stoi, czy się leży, 500 złotych się należy”, która definiowała poziom zaangażowania w pracę w czasach komunizmu. Najczęściej z problemami tego typu borykają się młodzi kierownicy w firmach, które wciąż są lub były państwowe. Wówczas konieczne jest tłumaczenie związków przyczynowo-skutkowych związanych z wykonywaną pracą. Kierownik musi obrazować zespołowi: po co pracujemy, jakie są efekty naszej pracy, co zrobić, aby te efekty były lepsze, co się stanie, jeśli nie będą lepsze. Jeśli pracownik nie wie, dlaczego pracuje i co powinien osiągać, nigdy nie będzie się czuł wystarczająco zmotywowany, by robić to lepiej. Pomaga tutaj także motywujące wynagrodzenie, czyli np. system prowizyjny od wypracowanego efektu bądź dodatki do pensji za przekraczanie pewnych norm. Podsumowując: im bardziej pracownik czuje, że coś mu się należy, tym mniejsze szanse na to, że wykaże w pracy własną inicjatywę.

Kadra kierownicza ma na różnych szczeblach odmienne zadania. Wszyscy jednak dążą do jednego celu: osiągnięcia dobrych wyników i rozwoju firmy. Interpretacja tego celu różni się jednak od działań, wykonywanych czynności i pozycji w firmie od oczekiwań. Warto więc od razu komunikować zespołowi, co chcemy jako grupa osiągnąć, jakich efektów spodziewa się firma, by wszystko od pierwszego dnia pracy było jasne i zrozumiałe. Dzięki temu zbudujemy solidne podstawy przejrzystej relacji pomiędzy pracodawcą a pracownikiem. A to pierwszy krok do dobrej, solidnej pracy. ■