

Konflikt w trudnych warunkach, czyli jak zapobiegać przestojom w relacjach

Istotą opłacalności produkcji jest jej ciągłość. Dzięki nieprzerwanej pracy maszyn oszczędzamy pieniądze, a optymalny dobór parametrów wykonawczych urządzeń pozwala na tworzenie wysokiej jakości produktów o odpowiednich właściwościach.



mgr inż. Agnieszka Hyla

Konsultant ds. optymalizacji produkcji w Centrum Szkoleń Inżynierskich EMT-Systems sp. z o.o., doktorantka Instytutu Materiałów Inżynierskich i Biomedycznych Wydziału Mechanicznego Technologicznego Politechniki Śląskiej.

Chcąc podzielić działanie firmy produkcyjnej na kluczowe elementy, wyróżnić można dział sprzedaży, zamówień, kadr, administracji, utrzymania ruchu, magazyn części zamiennych, działy produkcyjne o różnym profilu i, oczywiście, zarząd. Każda ze struktur firmy posiada własne poddziały i samoorganizujące się bądź zarządzane centralnie grupy. A do nich należą ludzie – pracownicy wykonujący poszczególne zadania w odpowiednim czasie, ze szczególnym zaangażowaniem i uwagą. Sposób bycia jednostki wpływa na kulturę organizacyjną całej komórki pracujących ze sobą osób. Bez względu na to, czy jest to niewielka brygada, czy liczny dział, człowiek i relacje, które buduje, definiują efektywność całego przedsięwzięcia.

KTO TUTAJ JEST SZEFEM?

Konflikty na tle zawodowym to niezwykle częste zjawisko. Dlatego w każdym – i mniejszym, i większym zakładzie pracy – tworzone są mniejsze grupy pracowników, których pracą i relacje łatwiej będzie skoordynować. Stąd wyróżniamy pionierskie działy, grupy, katedry, brygady czy sekcje. Wszystko po to, by organizmy niejednokrotnie składające się z setek, a czasem nawet tysięcy osób, podzielić na łatwiej zarządzalne zespoły. Jednak koordynacja pracy to niejedyna przesłanka takiego rozdziału. Do głosu dochodzi tutaj bowiem także troska o relacje. Człowiek od wieków należy do zwierząt stadnych. Wyróżniamy oczywiście typy postawy, w zależności od których można wykazywać skłonności do ekstrawertyzmu bądź introwertyzmu, bycia towarzyskim albo samotnikiem, preferowania przebywania w grupie bądź w miejscu odosobnionym.

Są osoby urodzone, by rządzić, koordynować, wskazywać drogę innym. Ten niezwykły i rzadki talent, wspierany odpowiednim

wykształceniem i ćwiczeniami zachowań, może stanowić ogromny atut u osoby na stanowisku kierowniczym. No właśnie – co jednak począć w sytuacji, kiedy do pracy przychodzi ktoś nowy o tego typu skłonnościach, ma jednak piastować stanowisko wykonawcze? Konflikt o podstawach zaburzenia hierarchii to bardzo poważny problem. Wyobraźmy sobie sytuację, w której przetożony grupy pracowników, jednego z zespołów działu utrzymania ruchu, przekazuje swoim pracownikom konkretne polecenie. Polecenie dotyczy np. dokonania przeglądu narzędzi tokarki CNC. Robiąc obchód hali produkcyjnej, kierownik zauważył bowiem, że w jednej z maszyn tego typu występuje inny typ wiórów niż w pozostałych przypadkach. Zaniepokojony zlecił 2 pracownikom wykonanie nieplanowanego przeglądu, a zatem okresowe wstrzymanie produkcji na tej konkretnej maszynie. Zespół liczy 10 osób i zajmuje się obsługą 50 urządzeń, nie tylko skrawających, na terenie jednej z hal produkcyjnych firmy. Aktualnie cała dziesiątka została oddelegowana do prac naprawczych na taśmociągu dostarczającym materiał do zrobotyzowanej części produkcji. Prace wdrożeniowe na tym fragmencie wydają się dalece bardziej istotne dla powodzenia całego przedsięwzięcia niż weryfikacja poprawności działania pojedynczej obrabiarki, wpływają bowiem na skoordynowanie prac wszystkich maszyn. Uruchomienie pracy taśmociągu, jego szybkość i dokładność w przekazywaniu materiału przez ramię robota do kolejnego etapu produkcji, jest kluczowe z punktu widzenia całego zespołu. Kierownik podkreśla jednak, że sprawdzenie, czy obrabiarka CNC działa w odpowiedni sposób, to także ważne zadanie i należy je niezwłocznie wykonać.

”

SĄ OSOBY URODZONE, BY RZĄDZIĆ, KOORDYNOWAĆ, WSKAZYWAĆ DROGĘ INNYM. TEN NIEZWYKŁY I RZADKI TALENT, WSPIERANY ODPOWIEDNIM WYKSZTAŁCENIEM I ĆWICZENIAMI ZACHOWAŃ, MOŻE STANOWIĆ OGROMNY ATUT U OSOBY NA STANOWISKU KIEROWNICZYM.

RÓŻNICE DOŚWIADCZENIA

Oddelegowani do niego zostają dwaj młodzi pracownicy z różnym doświadczeniem zawodowym. Jeden z nich to absolwent technikum, drugi – wyższej uczelni technicznej. Ich wykształcenie kierunkowe odpowiada pracy w firmie produkcyjnej, w dziale utrzymania ruchu. Niestety, pracownik o dłuższym stażu, który pracował wcześniej w innej firmie, widział już podobne sytuacje i ma poważne wątpliwości względem polecenia szefa. Wprawdzie ma większe doświadczenie w elektryce urządzeń niż w nastawianiu parametrów wykonawczych, sądzi jednak, że jeśli dział weryfikacji jakości wyrobów bazujący na serii czujników pomiarowych nie sygnalizuje odchyżeń od normy w wymiarach toczonych detali, to wszystko jest w porządku. Zdecydowanie woli pracować razem z innymi przy naprawie taśmociągu i układu automatycznego przekazywania materiału. Praca ta jest znacznie ciekawsza, a podczas jej wykonywania można się wiele nauczyć od bardziej doświadczonych kolegów z zespołu. Sugeruje więc młodszemu pracownikowi, który przyszedł do firmy od razu po studiach i nie ma dużego doświadczenia w pracy z rzeczywistymi maszynami, aby zignorować polecenie kierownika i skupić się na znacznie ważniejszym zadaniu, jakim jest w jego mniemaniu taśmociąg. Absolwent uczelni wyższej szanuje swoich współpracowników za umiejętności, które posiadają. Sam musi się jeszcze wiele nauczyć – do tej pory miał styczność jedynie z symulatorami, a prawdziwą tokarkę widział jedynie na miesięcznych praktykach zawodowych. Dlatego chociaż ma wątpliwości co do słuszności postanowienia starszego kolegi, ulega jego namowom i pozostaje przy pracy na taśmociągu. Po jego naprawieniu cały zespół zdaje relację kierownikowi. Ten – nieświadomy, że stan tokarki nie został zweryfikowany – wydaje decyzję o ponownym podjęciu produkcji. Już po kilku cyklach okazuje się, że narzędzie skrawające w istocie jest uszkodzone, uległo zatarciu i w konsekwencji wymienić należy całą głowicę maszyny, a wykorzystana partia materiału musi zostać zutyliczowana.

BŁĘDNY OSĄD PRACOWNIKA

O tym, że każda usterka to dodatkowy koszt i dłuższy przestój w produkcji, pisać nie trzeba. Warto jednak zwrócić uwagę na ogrom zniszczeń w relacjach pomiędzy ludźmi, który dokonał się tutaj równolegle. Kierownik czuje, że nie może ufać swoim pracownikom. Być może zastanawia się też, skąd wynika ich niesubordynacja – czy nie jest szanowany? Czy członkowie jego zespołu uważają, że mają większe doświadczenie i wiedzę od niego? Może to sama praca z nim nastręcza im tylu trudności, że w grupie rozpoczął się bunt? Z drugiej strony mamy dwójkę winowajców. Pracownik, który zdecydował o zaniechaniu działania, sprzeciwił się bezpośredniemu poleceniu kierownika grupy, co często skutkuje zawieszeniem, o ile nie utratą pracy. Młodszy pracownik nie sprzeciwił mu się, nie poinformował kierownictwa, iż naprawa nie została wykonana, prawdopodobnie przez złe umiejscowienie poczucie lojalności względem współpracowników. Teoretycznie obaj pracownicy powinni zostać ukarani. To, w jaki sposób to zrobić tak, aby każdy nauczył się czegoś produktywnego, jest trudnym pytaniem. Niewątpliwie jednak kierownik musi z takiej sytuacji wyciągnąć konsekwencje, w przeciwnym wypadku zespół poczuje się bezkarny. Młodego absolwenta nauk technicznych mocno zdenerwowała zaistniała sytuacja. Sądził, że może ufać starszemu koledze, w końcu ten przepracował już lata na produkcji, powinien być zdawać sobie sprawę z zagrożeń. Niestety, tym razem posłuchał nie tej osoby co trzeba. Będąc osobą o dużej dawce zdrowego rozsądku, prawdopodobnie drugi raz nie popełni tego samego błędu. Wręcz przeciwnie – przez jakiś czas z pewnością

”

NALEŻY PAMIĘTAĆ, ŻE KAŻDY CZŁOWIEK – BEZ WZGLĘDU NA TO JAK JEST UODPORNIONY I SILNY PSYCHICZNIE – MA EMOCJE I NIERZADKO SIĘ NIMI KIERUJE. POCZUCIE PONIŻENIA, KTÓRE MOŻE POJAWIĆ SIĘ NA SKUTEK WYMIERZONEJ KARY, POTRAFI BYĆ TRAGICZNE W SKUTKACH. SZTUKA DOBREGO KIEROWNICTWA POLEGA NA SUROWOŚCI, SPRAWIEDLIWOŚCI, ALE I WYROZUMIAŁOŚCI.

będzie wykazywał nadmierną ostrożność. Jest jednak duża szansa, że po takim błędzie w osądzie wyrośnie z niego odpowiedzialny i stowny pracownik, na którym można polegać.

SPRAWIEDLIWE DECYZJE

Co do pracownika, który de facto podjął decyzję o zaniechaniu działań, sytuacja jest dalece bardziej skomplikowana. Aktualnie stracił on bowiem nie tylko w oczach osoby młodszej, dla której do tej pory był autorytetem, a już to samo w sobie może stanowić poważny cios psychiczny. Jego pozycja spadła także wśród pozostałych członków zespołu. Podjął bowiem negatywną w skutkach decyzję, którą pozostali prawdopodobnie oni też niejednokrotnie podejmowali – niepostuszeństwo i oparcie działań na własnym osądzie zdarza się wśród pracowników bardzo często – ale tym razem dał się złapać, a na skutkach jego czynu ucierpieł wszyscy. Oczywiście, produkcja to nie biuro z wygodnymi biurkami i kawą z mlekiem podawaną w przyjaznych warunkach. Praca wymaga solidności, wiedzy i konkretnych umiejętności. Konieczna jest wiara w umiejętności własne i zespołu, jak więc odbudować nadszarpnięte zaufanie? Prowodyra można tymczasowo przesunąć na niższe stanowisko, do innego zespołu, przekazać mu inne obowiązki.

Należy jednak pamiętać, że każdy człowiek – bez względu na to jak jest uodporniony i silny psychicznie – ma emocje i nierazko się nimi kieruje. Poczucie poniżenia, które może pojawić się na skutek wymierzonej kary, potrafi być tragiczne w skutkach. Sztuka dobrego kierownictwa polega więc na surowości, sprawiedliwości, ale i wyrozumiałości. Nie sposób ocenić, jakie straty spowoduje w hali produkcyjnej uszkodzenie jednej maszyny CNC. Zależy to od wielu czynników – wykorzystywanego materiału wsadowego, jakości i producenta maszyny, dostępności części zamiennych w magazynie firmy, pilności realizowanego zamówienia oraz ewentualnych uszkodzeń wtórnych, które mogą pojawić się po przekazaniu dalej detali o błędnych wymiarach czy w inny sposób uszkodzonych.

Dlatego trudno zasugerować jedno odpowiednie zachowanie, na które powinien zdecydować się w takiej kierownik zespołu. Jednak działanie w oparciu o trzy wymienione cechy, ze szczególnym podkreśleniem decydowania z myślą zarówno o dobru zakładu, jak i pojedynczego pracownika, powinno jednak przynieść pozytywne skutki. ■