

Jak przełamać opór pracowników wobec zmian?

Beata Chorągwicka-Majstrowicz

Lęk przed zmianą leży w naturze człowieka. Nie bój się oporu w swoim zespole, nie jest on bowiem niczym innym jak odmiennym punktem widzenia. Opór może być uzasadniony, warto więc go docenić i podziękować ludziom za odwagę w jego wyrażaniu. Dzięki niemu zyskasz szansę na jeszcze sprawniejsze wdrożenie zmiany.

Chcąc nadążyć za globalnymi konkurentami oraz krajami o bardzo niskich kosztach pracy, organizacje muszą przyspieszyć proces wewnętrznych przemian. Tempo zmian w nowoczesnych organizacjach nieustannie się zwiększa, przez co zarządzanie zmianą stało się poszukiwaną kompetencją współczesnej kadry zarządzającej. Jednak większość menedżerów obawia się zmian. Nawet jeśli sami są przekonani co do ich konieczności, wiedzą, że niełatwo będzie przekonać do nich zespół. Niepokoją ich możliwe konflikty, dyskusje, bojkot, spadek wydajności. Jednak wcale tak nie musi się wydarzyć.

| 8

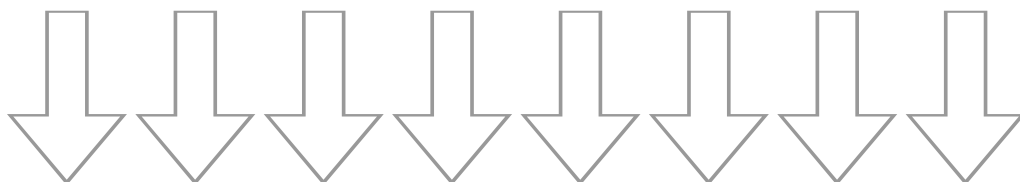
WYPRZEDZIĆ OPÓR

Walkę z oporem wobec zmiany należy zacząć jeszcze, zanim on wystąpi. Rolą szefa jest antycypować możliwy opór i eliminować go, nim nabierze mocy. W tym celu pomocne może się okazać ćwiczenie „analiza pola sił” (patrz: arkusz ćwiczenia). Narzędzie to ma na celu identyfikację czynników (sił) oddziałujących zarówno pozytywnie, jak i negatywnie na dany problem lub kwestię. Kolejnym założeniem tego ćwiczenia jest wskazanie możliwych sposobów przechylenia równowagi na korzyść projektu, czyli tego, jak można wyeliminować albo osłabić czynniki (mogące dotyczyć konkretnych osób, wydarzeń lub okoliczności) hamujące i wzmocnić te wspierające. Ćwiczenie to można przeprowadzić zarówno w grupie, jak i jako zadanie indywidualne, najlepiej na zebraniu z pracownikami, na którym komunikowana jest zmiana, bądź jeszcze na etapie planowania zmiany, np. na warsztatach. Jego dużą zaletą stanowi określenie przez samych pracowników wszystkich aspektów, które blokują ich akceptację/poparcie dla zmiany, jest to zatem cenne źródło informacji dla szefa, w jaki sposób można osłabić albo całkowicie wyeliminować opór.

Analiza
pola sił

Arkusz ćwiczenia: *Analiza pola sił*

CZYNNIKI WSPIERAJĄCE



Zmiana/działanie:



CZYNNIKI HAMUJĄCE

Działania pozwalające wzmocnić czynniki wspierające	Działania pozwalające osłabić czynniki hamujące

Inny sposób antycypowania oporu to przeprowadzenie ankiety na temat projektu zmiany wśród pracowników (patrz: przykładowa ankieta). Taka ankieta powinna zawierać pytania związane z zagrożeniami dla zmiany, obawami, jakie może ona budzić, a jednocześnie kierować do pracownika prośbę o wskazanie możliwych rozwiązań potencjalnych problemów czy wyrażenie własnych oczekiwań co do zmiany. Analiza takiej ankiety daje ogólny ogląd na to, jakie konkretne działania należy podjąć w celu zminimalizowania oporu wobec zmiany.

Ankieta

Prośba o udzielenie informacji dotyczących projektu zmiany

Data i miejscowość:

Do:

Imię nazwisko

Dział

Drogi.../Droga...,

w najbliższym czasie w naszym zakładzie pracy planowane jest (nazwać zmianę). Projekt ten wpłynie na wszystkich pracowników firmy, również na Ciebie. Chcemy poznać Twoją opinię na temat proponowanej zmiany i zapoznać się z Twoimi uwagami na ten temat, jeśli zdecydujesz się nimi z nami podzielić. Poniżej załączamy krótką ankietę, prosimy o jej wypełnienie i odesłanie jej na adres.../ wręczenie jej (komu) w terminie do dnia...

Dziękujemy!

Zespół wdrożenia

ANKIETA

W jaki sposób proponowana zmiana wpłynie na Twoją sytuację w firmie?

Czego najbardziej się obawiasz w związku z wprowadzaną zmianą?

Jakie środki zaradcze powinny Twoim zdaniem zostać podjęte, by negatywne konsekwencje zmiany nie wystąpiły?

Jakie są Twoje oczekiwania względem proponowanej zmiany? Jakie pozytywne aspekty może przynieść zmiana?

Jakie kroki powinny Twoim zdaniem zostać podjęte, by zmiana mogła zakończyć się sukcesem?

POMOCNE ARGUMENTY

Każda zmiana oznacza pewne straty i ofiary, przez co wywołuje silne reakcje emocjonalne. Dlatego argumenty, które uzasadniają jej wprowadzenie, powinny być przekonujące. Mają one przełamać ewentualny opór i wszelkie reakcje emocjonalne związane z poniesioną stratą (nawet jeśli jej postrzeganie jest subiektywne). Jak formułować te argumenty, żeby być skutecznym?

„Płonąca platforma”

Płonąca
platforma

Ludzie wykazują naturalną skłonność do poszukiwania strefy komfortu, którą ciężko im opuścić. Jeśli przyzwyczaili się do określonego status quo, niezwykle trudno jest im zrezygnować z czegoś, z czym czują się bezpiecznie i swobodnie, na rzecz czegoś nieznanego, nowego, niepewnego. Opuszczenie tej strefy komfortu wymaga silnego bodźca. Takim bodźcem, który bez wątpienia jest w stanie wstrząsnąć istniejącą rzeczywistością, jest kryzys. Metoda „płonącej platformy” polega więc na wytworzeniu poczucia,

że zmiana jest konieczna, gdyż w przeciwnym wypadku konsekwencje mogą być niezwykle niekorzystne.

***Przykład:** Decyzją zarządu od nowego roku wydziały, które nie wdrożą TPM (Total Productivity Maintenance – Globalne Zarządzanie Utrzymaniem Ruchu), będą miały zredukowany o 50% budżet premii uznaniowej. Wszystkim nam zależy na szkoleniach tej premii, prawda? Dlatego w przyszłym miesiącu zaczniemy wdrożenie TPM w naszym wydziale. Chciałbym teraz przedyskutować z wami, jak to zrobimy.*

Logika

Kolejną strategią przekonania pracowników do zmiany jest sformułowanie przekonującego uzasadnienia opartego na logice. Należy jednak być świadomym, że jeśli w zespole wystąpi silnie emocjonalna reakcja na zmianę, sama logika argumentów może nie wystarczyć, aby przekonać pracowników do zmiany i być może trzeba będzie zastosować tę metodę w połączeniu z inną.

Logika

***Przykład:** Słyszeliście o TPM? Wdrażając ten system, posiadziemy umiejętność przewidywania awarii naszego parku maszynowego, zredukujemy przestoje maszyn, które zamiast czekać na usunięcie usterki będą produkować i przynosić zyski. A zyski firmy to bezpieczniejsze jutro dla nas samych, pewniejsze miejsca pracy i zapewnione środki finansowe na nasze wypłaty. Dlatego powinniśmy wdrożyć TPM w naszym wydziale. Przedyskutujmy teraz, jak to zrobić szybko i sprawnie.*

Poparcie wpływowych osób

Kolejna strategia polega na wykorzystaniu wpływowych osób do wzmocnienia reakcji sprzeciwu wobec zachowania *status quo*. Warunkiem jest oczywiście wcześniejsze pozyskanie jako zwolenników zmiany osoby, które mają silny wpływ na zespół, np. nieformalnych liderów, klientów, dostawców, przełożonych wyższego szczebla. Osoby te powinny opowiedzieć się za zmianą np. na zebraniu, na którym omawiany będzie dany problem wymagający zmiany, czy wystosować pismo/mail do zespołu. Pracownikom można też pokazać nagrania z wypowiedziami tych osób jako wstęp do pracy nad projektem zmiany.

Poparcie
wpływowych
osób

***Przykład:** Na naprawę naszych maszyn poświęcamy średnio 72 h miesięcznie. W tym czasie zamiast dawać zyski przynoszą one straty. Cieszę się, że ta sytuacja niepokoi nie tylko mnie. Pan Zdzisław wielokrotnie zwracał mi uwagę na długi czas oczekiwania na usunięcie usterek. Panie Zdzisławie, proszę opowiedzieć nam o swoich doświadczeniach związanych z tą kwestią. (Pan Zdzisław, będący*

pracownikiem cieszącym się autorytetem w zespole, wypowiada się.) Ta sytuacja zbiega się z nowym firmowym projektem wdrożenia TPM. Świetnie się składa, bo wydaje mi się on doskonałym rozwiązaniem naszych problemów. Wdrażając ten system, zdobędziemy umiejętność przewidywania awarii naszego parku maszynowego i zredukujemy przestoje maszyn. Pan Zdzisław będzie liderem tego projektu. Zastanówmy się wspólnie, jak możemy zrobić to sprawnie...

Diagnoza

Narzędzia diagnostyczne

W tej strategii wykorzystuje się zestaw narzędzi diagnostycznych, żeby wskazać obecne problemy, które pozwolą uwypuklić szanse na poprawę sytuacji. W tym celu konieczne jest przeprowadzenie czegoś na kształt audytu danego obszaru, w jakim planowana jest zmiana, albo wnikliwej analizy wskaźników biznesowych dotyczących danego obszaru.

Przykład: Od roku czasu nasza firma prowadzi analizę OEE (Overall Equipment Effectiveness – Całkowita Efektywność Wyposażenia). Jest ona wypadkową trzech innych podrzędnych wskaźników: dostępności, wydajności i jakości. Międzynarodowe badania wskazują, że światowej klasy producenci osiągają wskaźnik (współczynnik) OEE na poziomie 85% bądź więcej, w naszej firmie wynosi on zaledwie 45%. Oznacza to, że mamy dużo do poprawy. Nagorzej wypadamy we wskaźniku dostępności, na który duży wpływ ma wysoka awaryjność naszych maszyn. Możemy jednak zredukować przestoje i osiąść umiejętność przewidywania awarii parku maszynowego. Pomoże nam w tym wdrożenie TPM...

Plan działania

Plan

Ta strategia polega na przedstawieniu realistycznego i praktycznego planu działania w celu wdrożenia zmiany. Jej skuteczność opiera się na przekonaniu sceptyków (ale także zapewnieniu zwolenników), że zmiana została dobrze przemyślana i zaplanowana.

Przykład: W przyszłym miesiącu rozpoczynamy proces wdrażania TPM w naszym zakładzie. Pragnę wam przedstawić plan działania w tym obszarze. Pamiętajmy jednak, że o ostatecznym kształcie projektu zdecydujecie wy, ponieważ będziecie bezpośrednio zaangażowani na każdym z etapów wdrażania tej zmiany. Rozpocniemy powołaniem zespołu liderów wdrożenia. Następnie zaczną się szkolenia pracowników przybliżające wszystkich do tej metody. Kolejno powstanie struktura wsparcia projektu. Te działania planujemy zakończyć w połowie roku. Następnie zespół liderów opracuje politykę i cele projektu oraz stworzy szczegółowy plan działania wraz z kamieniami milowymi. Będziemy też pozyskiwać niezbędne zasoby. Te działania zakończą się w grudniu 2017 r. W styczniu 2018 r. planujemy uroczystą inaugurację projektu. Na etapie implementacji podjęte zostaną takie działania, jak: wdrożenie systemu zleceń pracy, wdrożenie analizy

niezawodnościowej, wdrożenie Autonomicznego Utrzymania Ruchu, wdrożenie Konserwacji Profilaktycznej, Konserwacji Prognozowej, wdrożenie 5 Why, wdrożenie planowania prac UR. Te działania potrwać będą kolejne 6 miesięcy.

PRACA Z OPOREM

Jeśli mimo wszelkich starań opór wobec planowanej zmiany pojawi się jednak w Twoim zespole, nie bój się go. Potraktuj go jak inny punkt widzenia. Skorzystaj z następujących technik pracy z oporem:

Docień opór

Podziękuj ludziom za szczerość. Wyrażenie oporu wymaga odwagi, jest bowiem niejako przeciwstawieniem się woli przełożonych i obowiązującym trendom. Pamiętaj, że wszystko, co mówi dana osoba, jest dla niej prawdziwe w danym momencie. Szukaj okazji do docenienia jej opinii, mów: „szanuję”, „przyznaję”, „podziwiam”. Jednocześnie cały czas pamiętaj, że opór może być zasadny. Być może pracownicy widzą zagrożenia, których nie dostrzegasz lub nie byłeś ich świadomy, wysłuchaj więc uważnie, co mają do powiedzenia, i wyciągaj wnioski.

Konstruktywnie badaj opór

Opór niesie za sobą emocje, a te nie sprzyjają konstruktywnemu dialogowi. Staraj się zatem je wyciszać poprzez odpowiednie poprowadzenie rozmowy, co pozwoli na dogłębniejszą analizę treści, które kryją się za tymi emocjami. Powiedz: „Kiedy mówicie wszyscy na raz, nic nie słyszę, a chcę lepiej zrozumieć wasz punkt widzenia”, „Pozwól, że cię o coś spytam”, „Pozwól, że sprawdzę, czy cię dobrze zrozumiałem”. Dopytuj o powody, jakie kryją się za wyrażanym głośno gniewem, rozgoryczeniem czy lękiem, np. „Mówicie, że sprawy ulegną pogorszeniu, ale co dokładnie waszym zdaniem zmieni się na gorsze? Jaki to będzie miało wpływ na waszą pracę?”.

Traktuj oponentów z szacunkiem

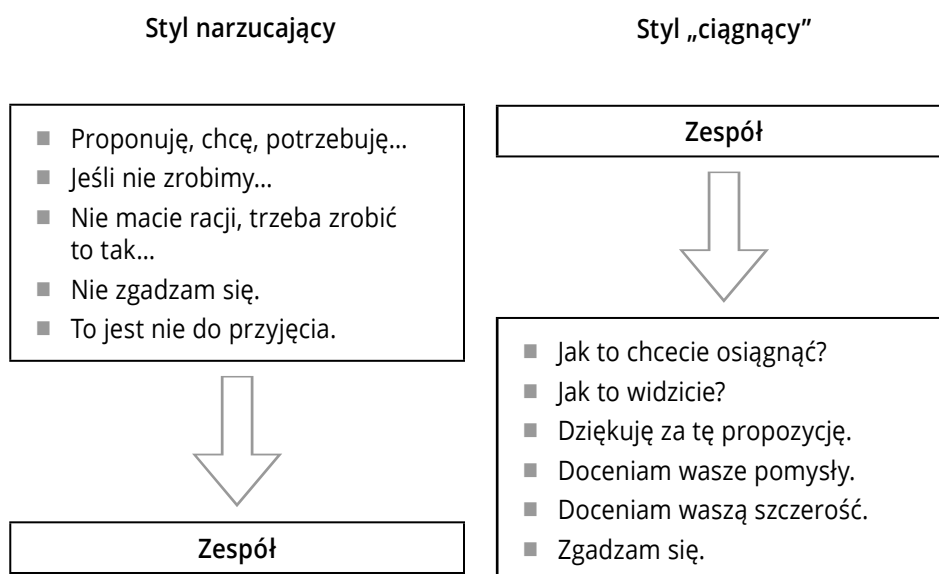
Jeśli dojdzie do konfrontacji, używaj ostrożnego tonu i języka, sprzyja to budowaniu uczciwej, otwartej relacji z zespołem. Powiedz: „Przyjrzelismy się powodom, dla których to się nie uda. Teraz zastanówmy się, dlaczego mogłoby się udać”. Nie bądź defensywny. Jeśli spotka Cię krytyka, nie broń się przed nią, gdyż tylko wywoła to niepotrzebne dyskusje. Zamiast tego zaakceptuj negatywne komentarze i wróć z powrotem do zespołu, np. „Przerwałem Ci? Przepraszam, kontynuuj”, „Uważacie, że upieram się zbyt mocno? Dziękuję, że mi zwróciliście uwagę... Jak waszym zdaniem naj-

lepiej byłoby postąpić? ". Gdy ktoś neguje to, co mówisz, zastosuj metodę bumerangu, np. gdy ktoś twierdzi „Nie podoba się mi kierunek w jakim zmierzamy”, zapytaj „Co twoim zdaniem powinniśmy zatem zrobić? Jaki kierunek jest w twojej opinii właściwy? ”.

Negatywy zamieniaj w pozytyw

W obliczu zmiany ludzie instynktownie uciekają się do argumentów „na nie” i dostrzegają tylko negatywne strony zmiany, nie skupiając się na tym, jakie może ona przynieść korzyści. Twoim zadaniem jako szefa jest tak pokierować rozmową, by te korzyści wybrzmiały, albo, jeszcze lepiej, by pracownicy sami je dostrzegli i wyartykułowali. Powiedz: „Wiemy już, że w związku ze zmianą czeka nas sporo pracy. Jakie jednak odniesiemy korzyści ze zmiany w perspektywie długofalowej?” lub „Pomijając aspekt wdrożenia, zastanówmy się, jak będzie wyglądała nasza praca już po zmianie, co się zmieni na lepsze? ”.

Style rozmowy | Podsumowując: prowadząc rozmowę z zespołem, staraj się nie stosować stylu narzucającego, pełnego nakazów, negacji i negatywnych sformułowań, ale sięgaj po styl „ciągnący”, opierający się na obustronnym dialogu, uznawaniu odmiennych punktów widzenia, szacunku i docenianiu pracowników (rys. 1).



Rys. 1. Styl narzucający vs. „ciągnący” w rozmowie

Jak pomóc pracownikom zaakceptować zmianę?

- Weź pod uwagę, jaki wpływ zmiana będzie miała na Twój zespół.
- Przyjmij odpowiedzialność za zmianę, nie zrzucaj winy na osoby trzecie (wyższe kierownictwo, dostawców, klientów itd.).
- Poinformuj zespół o zmianie z możliwie największym wyprzedzeniem.
- Wyjaśnij, jak zmiana będzie wyglądała, powiedz uczciwie, z czym się wiąże, i dlaczego jest konieczna.
- Postaraj się zapewnić/przedstawić osobom objętym zmianą jakąś korzyść z jej wprowadzenia.
- Bądź cierpliwy i tolerancyjny wobec zróżnicowanego poziomu akceptacji zmiany w zespole.
- Wprowadzaj zmianę stopniowo.
- Zaangażuj osoby objęte zmianą w jej wdrożenie.
- Bądź stanowczy, jeśli chodzi o ostateczny rezultat zmiany, ale elastyczny w sposobie dochodzenia do tego rezultatu.
- Zapewnij ludziom wsparcie praktyczne w trakcie wdrażania zmiany: szkolenia, pomoc. Bądź z Twoimi ludźmi.
- Monitoruj przebieg zmian i dostosowuj się do ich przebiegu, reaguj na pomysły i udoskonalenia sugerowane przez zespół.

| 8

Prawdziwą rolą menedżera nie jest zaplanowanie i wdrożenie zmian, a jedynie stworzenie atmosfery sprzyjającej temu wdrażaniu. Gdy zmiany wchodzi w życie oddolnie, a opór jest eliminowany poprzez delegowanie odpowiedzialności za poszczególne procesy, zmiana przebiega sprawnie, a jej efekty są długotrwałe. Odgórne programy zmiany nie są w stanie wywołać pożądanych reakcji ani wzniesić zaangażowania pracowników. Postawę otwartości na proces zmiany można zagwarantować tylko dzięki zaangażowaniu w niego osób, których zmiana dotyczy, pozwalając im diagnozować potencjalne trudności oraz wskazywać możliwe rozwiązania. Proces zmiany należy wzmacniać, wskazując jej bezpośrednie korzyści, a także angażując osoby popierające projekt w przełamywanie oporu pozostałych pracowników.

Wprowadzenie zmiany wymaga więc wielu zdolności przywódczych, zdrowej równowagi pomiędzy kontrolowaniem a motywowaniem innych do działania, a w obliczu oporu otwartości na odmienne punkty widzenia i zrozumienia, przy jednoczesnej koncentracji na celu, który ma zostać osiągnięty. ■

Jak być liderem, który wspiera i pozwala podejmować decyzje?

Beata Chorągwicka-Majstrowicz

Lider może podejmować wszystkie decyzje w swoim zespole. W ten sposób jednak traci szansę zarówno na rozwój osobistych umiejętności przywódczych, jak i na lepszą realizację działań związanych z takimi decyzjami. Chcąc, by zespół identyfikował się z postawionymi celami, lider powinien dopuścić do głosu inne osoby. Zmiana tradycyjnych ról wymaga odwagi, jednak długofalowo strategia ta przynosi dużo lepsze rezultaty, a sukces całego zespołu staje się sukcesem jego lidera.

Nowoczesny lider nie obawia się przyznać, że ktoś inny może mieć lepszy pomysł na realizację danego zadania czy usprawnienie procesu, widzi potrzebę konsultowania swoich decyzji z innymi oraz ceni pracę zespołową. Pozwala swoim ludziom, w obrębie ich odpowiedzialności, decydować o pewnych sprawach, interweniując tylko wówczas, gdy jest to konieczne. Takie podejście przynosi szereg korzyści dla firmy i dla samego lidera: pozwala wzbudzić w ludziach entuzjazm i wyzwolić w nich pokłady kreatywności, wpływa także na lepszą atmosferę w pracy oraz niższą rotację w zespołach.

Nowoczesny
lider

Współcześni pracownicy coraz mniej pragną mieć szefów w tradycyjnym tego słowa rozumieniu, czyli takich, którzy planują i organizują im pracę, a więc „są od myślenia”, wymagając od nich bezwzględnej realizacji zleconych zadań. Nie lubią, gdy ktoś autorytarnie wydaje im rozkazy i nakazy. Nie działają one na nich motywująco, a wręcz wywołują ich wewnętrzny sprzeciw. Cenią sobie natomiast, gdy ich przełożony ma do nich zaufanie, słucha, szanuje ich zdanie i bierze je pod uwagę, wspiera ich i pomaga im rozwinąć skrzydła.

Wiemy już, że zaufanie pracownikom, częściowe oddanie im decyzyjności i wspieranie ich w tych decyzjach jest skuteczną strategią zarządzania we współczesnych zespołach. W jaki jednak sposób wprowadzić tę strategię w życie, by przyniosła ona realne korzyści dla firmy i zespołu? Recepty to: komunikacja, zaangażowanie, zaufanie i coaching. W dalszej części artykułu omówię, jakie działania kryją się pod każdym z tych haseł.

DBAJ O DOBRĄ KOMUNIKACJĘ W ZESPOLE

Aby ludzie chcieli i byli w stanie podejmować decyzje w obszarze ich odpowiedzialności, niezbędny jest dialog z zespołem na temat celów i strategii.

Komunikacja | Pracownicy nie mogą mieć wątpliwości co do tego, czego się od nich oczekuje. Jako szef powinieneś na bieżąco przekazywać ważne informacje swojemu zespołowi. Warto organizować częste zebrania, aby nie stracić z oczu obranego celu i podtrzymywać dobrą komunikację w zespole.

Jeszcze nie tak dawno wśród szefów pokutowało przekonanie, że kto ma informację, ten ma władzę. Informacja była czymś zastrzeżonym dla przełożonego, a im mniej wiedzieli pracownicy, tym lepiej. Jednak liczne badania na temat komunikacji w organizacjach pokazują, że brak informacji jest dla pracowników jednym z najsilniejszych demotywatorów. Dodatkowo, brak informacji może spowodować, że twoi ludzie będą podejmować błędne decyzje. Dlatego po każdym zebraniu, w jakim sam uczestniczysz, powinieneś przekazać ważne ustalenia swojemu zespołowi (oczywiście o ile nie są poufne). Zrób to nawet wówczas, gdy uważasz, że omawiane tam sprawy nie mają bezpośredniego wpływu na ich pracę. Znajomość długofalowego celu oraz strategii firmy, jak i świadomość tego, jaką rolę odgrywa ich praca w przedsiębiorstwie, sprawiają, że ludzie czują się docenieni, podejmują lepsze decyzje i są za nie bardziej odpowiedzialni.

Pytania do refleksji:

- Kiedy ostatnio rozmawiałeś/aś z członkami swojego zespołu o celach i wizji waszych działań?
- Czy twój zespół zna stawiane przed nim cele, czy się z nimi identyfikuje?
- Czy organizujesz regularne spotkania zespołu?
- Czy przekazujesz na bieżąco swojemu zespołowi informacje, jakie przekazali Ci twoi przełożeni (te, które nie są poufne)?

DBAJ O ZAANGAŻOWANIE W ZESPOLE

Zaangażowanie | Zaangażowanie jest miarą siły związku pracownika z firmą. Przekłada się na takie aspekty, jak efektywność i jakość pracy, przywiązanie pracownika do organizacji, chęć pozostawania w niej czy gotowość do ponoszenia dodatkowego wysiłku na jej rzecz. Zaangażowany pracownik dostrzega problemy i generuje ich rozwiązania, szuka nowych wyzwań i ich potrzebuje, nawet nieproszony oferuje swoją pomoc współpracownikom, jak i wypowiada się z dumą o firmie, jej produktach, klientach, dostawcach. Zaangażowany pracownik podejmuje decyzje, przyjmując na siebie odpowiedzialność za wszystko, z czym one się wiążą. Dlatego jeśli chcesz mieć autonomiczny zespół, który daje z siebie wszystko, którego członkowie szukają najlepszych rozwiązań bieżących problemów, powinieneś wzmacniać zaangażowanie w swoim zespole.

Zaangażowanie budowane jest przez wiele czynników: styl zarządzania, relacje z bezpośrednim przełożonym, możliwości rozwoju, warunki zapewnione przez pracodawcę, jakość współpracy z innymi pracownikami czy wynagrodzenie. Na niemal wszystkie te aspekty masz bezpośredni wpływ jako przełożony. Jesteś w stanie zbudować silnie zaangażowany zespół w oparciu o dialog, rozsądny podział zadań, docenianie swoich pracowników oraz dawanie im szansy na rozwój, np. poprzez stawianie przed nimi wyzwań.

Pytania do refleksji:

- Czy twoi pracownicy wiedzą, czego oczekujesz od nich w pracy?
- Czy mają odpowiednie narzędzia i wyposażenie, by wykonywać swoją pracę?
- Czy każdego dnia mają okazję, by robić to, co potrafią najlepiej?
- Czy dajesz im odczuć, że to, co robią, jest ważne dla zespołu, dla firmy?
- Czy w ostatnim tygodniu pracy każdy z nich choć raz otrzymał od Ciebie pochwałę lub usłyszał jakieś pozytywne słowa?
- Czy liczysz się z ich opiniami?
- Czy w ostatnich sześciu miesiącach rozmawiałeś z każdym z nich o jego rozwoju?
- Czy w ostatnim roku każdy z nich miał możliwość nauki i rozwoju?
- Jak ogólnie oceniasz zaangażowanie swojego zespołu?

| 8

BUDUJ ZAUFANIE DO SIEBIE

Jako lider musisz także zadbać o atmosferę, w której ludzie nie będą obawiali się zakomunikować ci swoich propozycji, czy przyjść do ciebie z problemem, który pojawi się na drodze do realizacji celu. By to osiągnąć, warto włączyć odpowiednie zasady do szefowskiego exposé, czyli wystąpienia, w którym informujesz swój zespół o tym, jakie zachowania cenisz najbardziej, jakie będziesz wspierał, wynagradzał, a jakie spotkają się z konsekwencjami z twojej strony (patrz: ramka).

Atmosfera
w zespole

Budowanie zaufania do lidera – fragment exposé szefa

Zależy mi na tym, żeby promować otwartą i szczerą komunikację w naszym zespole. Chcę, abyśmy pracowali jak jedna drużyna i wszyscy grali do tej samej bramki. Nie będę akceptować braku współpracy oraz narzekania. Uwagi są owszem mile widziane, ale tylko jeśli są one konstruktywne. Nie toleruję tuszowania błędów i ukrywania przede mną kluczowych informacji. Będę was wspierał nawet gdy coś pójdzie nie tak, chcę jednak zawsze wiedzieć pierwszy o pojawiających się trudnościach.

Uważam was za ekspertów w swoich obszarach i oczekuję, że będziecie podejmować najlepsze możliwe decyzje. W przypadku jakichkolwiek wątpliwości zawsze możecie się ze mną skonsultować, będę jednak od was wymagał własnych propozycji rozwiązania danej sytuacji. Chcę, żebyśmy mogli szczerze mówić sobie o problemach, pomagać sobie w ich rozwiązywaniu, wymieniać się opiniami, wspólnie świętować sukcesy.

Niezwykle ważne jest dla mnie wasze osobiste zaangażowanie. Dołożę wszelkich starań, abyście wykonywali zadania, które lubicie i które wzmocnią wasze silne strony, ale chciałbym również, abyście ciągle uczyli się czegoś nowego, docenię więc osoby otwarte na własny rozwój i podejmujące się nowych wyzwań.

Jeśli oddajesz ludziom część swojej decyzyjności, musisz ufać, że dołożą oni wszelkich starań, by zrealizować dane zadanie najlepiej jak potrafią. Wiąże się to także z tym, że powinieneś ich w tych decyzjach wspierać, nawet wówczas, gdy coś nie pójdzie pomyślnie. Każda decyzja niesie bowiem za sobą określone ryzyko. W exposé powinieneś wyjaśnić, że cenisz samodzielność i kreatywne rozwiązania pojawiających się problemów, że wspierasz decyzje podejmowane przez twój zespół, a przede wszystkim, że nie odwrócisz się od nich, kiedy coś nie pójdzie zgodnie z planem. By wykrzesać z ludzi kreatywność i zachęcić ich do podejmowania autonomicznych decyzji, twój zespół musi czuć się bezpiecznie i ufać ci jako liderowi.

Pytania do refleksji:

- Czy w twoim exposé lub w inny sposób poinformowałeś pracowników, że cenisz sobie podejmowanie przez nich decyzji?
- Czy w twoim exposé lub w inny sposób poinformowałeś pracowników, że będziesz ich wspierał, nawet wówczas, gdy popełnią błędy?
- Czy twoi pracownicy zwracają się do ciebie z problemami, gdy te się pojawiają, a może raczej starają się przed tobą ukryć błędy ze strachu przed konsekwencjami?

STOSUJ COACHING

Coaching | Coachingowe zarządzanie ludźmi to model kierowania zespołem, w którym szef oddaje część swojej władzy pracownikom, nadając im pewne uprawnienia, ale także przenosząc na nich odpowiedzialność za realizację zadań. Opiera się na założeniu, że pracownik dysponuje najlepszą wiedzą i umiejętnościami potrzebnymi do zmiany oraz do osiągnięcia postawionego celu. Zadaniem kierownika-coacha jest wydobyć te zasoby, pomóc pracownikowi uświadomić sobie, że je posiada.

Zgodnie z coachingowym stylem zarządzania każdy pracownik jest ekspertem w swojej dziedzinie i najlepiej wie, jak wykonywać swoją pracę, podejmuje też optymalne decyzje na podstawie swojego stanu wiedzy w danym momencie. Styl ten zakłada, że za każdym zachowaniem pracownika stoi pozytywna intencja, nawet jeśli konsekwencje danego działania nie są do końca korzystne. Dlatego coaching jest doskonałym narzędziem każdego lidera, który wspiera i pozwala podejmować decyzje.

Kierownik, który decyduje się zarządzać ludźmi w oparciu o coaching, staje jednak przed niemałym wyzwaniem. To o wiele trudniejsze zadanie niż klasyczne zarządzanie. Musi wyzbyć się lęku przed utratą pozycji w zespole, a delegując wiele zadań i zapewniając autonomię działania swoim pracownikom, oddaje część kontroli, która do tej pory była tylko jego domeną, w ręce samych pracowników. Dodatkowo, efekty coachingu są odczuwalne w dłuższej perspektywie czasowej, podczas gdy tradycyjne metody związane z dyrektywnym stylem zarządzania (polecenie, rozkaz, nakaz, instrukcja) przynoszą rezultaty dużo szybciej (choć ich efekty są krótkotrwałe).

Coachingowy
styl
zarządzania

Coaching wydaje się jednak przyszłością zarządzania, stawiając w centrum zainteresowania pracownika i jego potrzeby, wydobywając i maksymalizując jego potencjał. W takim kierunku zmierza wiele organizacji na całym świecie, świadczy też o tym rosnąca popularność tej metody w Polsce. Żadna inna metoda nie motywuje tak samo skutecznie, by pracownicy wzięli na siebie odpowiedzialność za efekty swojej pracy. I choć należy podkreślić, że coaching nie jest jedyną skuteczną metodą zarządzania i nie jest odpowiedni do każdej sytuacji, warto korzystać z jego dobrodziejstw szczególnie wówczas, gdy chcemy wzmocnić decyzyjność w naszym zespole.

Efekty coachingowego stylu zarządzania:

- Pracownicy są zaangażowani w swoją pracę i nastawieni na osiągnięcie rezultatów.
- Wspierają się wzajemnie, pracują zespołowo, przez co tworzy się pozytywna atmosfera w miejscu pracy.
- Są kreatywni i samodzielnie rozwiązują większość bieżących problemów.
- Każdy czuje się odpowiedzialny za wynik zespołu i całej organizacji.
- Ludzie postrzegają pracę jako miejsce, w którym się rozwijają i odnoszą sukcesy, a nie tylko jako źródło zarobkowania.
- Kierownik jest mniej obciążony pracą operacyjną.

W jaki sposób rozpocząć swoją „przygodę” z coachingiem? Staraj się nie narzucać zespołowi sposobu wykonania zadań. Zapytaj jego członków, jak oni to widzą, jakie mają pomysły. Gdy ktoś zasugeruje inny sposób realizacji danego celu, wysłuchaj cierpliwie jego argumentacji. Staraj się zachować

otwarty umysł, a w razie potrzeby daj sobie czas na przemyślenie. Czasem ciężko jest się rozstać z wizją, jaka tworzy się w naszej głowie, jednak rozsądny szef wybiera rozwiązanie najlepsze dla firmy i dla zespołu, a nie takie, które najbardziej podbuduje jego własne ego. Nie dostarczaj swoim ludziom gotowych rozwiązań. Nawet wówczas, gdy znasz (lub wydaje ci się, że znasz) najlepszy sposób realizacji danego celu, staraj się zawsze doprowadzić do sytuacji, w której pracownik sam zaproponuje rozwiązanie.

Coachingowy
styl
zarządzania

Zadając pytania pracownikom, staraj się unikać niejednoznaczności, oceny, interpretacji. Nie jest to łatwe, taką umiejętność ćwiczy się latami. Jeśli jesteś w tym początkujący, możesz skorzystać z przykładowej listy pytań coachingowych (patrz: ramka). Ważne jest, by były to pytania otwarte, ukierunkowane na przyszłość i o pozytywnych założeniach. Takie pytania w coachingu nazywane są „mocnymi”. W miarę nabywania praktyki możesz rozszerzać swoją listę pytań lub próbować wdrażać bardziej zaawansowane narzędzia coachingowe (jest wiele publikacji na ten temat, są także specjalistyczne kursy, a nawet studia podyplomowe, które przygotowują szefów do roli coachów).

Przykładowe pytania coachingowe:

- Co konkretnie chcesz osiągnąć?
- Do kiedy chcesz to osiągnąć?
- Skąd będziesz wiedział/a, że osiągnąłeś/aś cel?
- Co mógłbyś/mogłabyś w tej sprawie zrobić?
- Jakie inne opcje przychodzą ci na myśl? Jakież jeszcze?
- Jakież przeszkody widzisz na drodze do realizacji celu?
- Wymieniłeś/aś następujące opcje.... Która z nich się wyróżnia?
- Jakież są zalety tego rozwiązania? A jakie wady?
- Którą opcję chcesz wybrać?
- Na którą opcję się zdecydowałeś/aś?
- Co zrobisz? Jaki będzie pierwszy krok?
- Kiedy to zrobisz?
- Jaki będzie następny krok?
- Jak zamierzasz pokonać możliwe przeszkody?
- Jak bardzo jesteś zdeterminowany/a w skali od 1 do 10?
- Jakiego wsparcia potrzebujesz ode mnie/od innych?

Pytania do refleksji:

- W jaki sposób podejmujesz decyzje?
- Czy potrafisz dzielić się odpowiedzialnością?
- Czy słuchasz swoich pracowników, a może tylko ich słyszysz?
- Czy ufasz członkom swojego zespołu? Czy masz przekonanie, że działania, których się podejmą w najbliższym czasie zakończą się sukcesem?
- Czy dajesz swoim pracownikom szansę na samodzielne podjęcie decyzji, a może dostarczasz im gotowe rozwiązania?
- Przypomnij sobie sytuację, kiedy konieczne było podjęcie jakiejś decyzji w twoim zespole. Jak się wtedy zachowałeś/aś, co powiedziałeś/aś? Jak zakończyła się ta sytuacja? Na kim spoczął ciężar odpowiedzialności za podjęcie decyzji? Co mogłeś/aś zrobić inaczej?

Odważne i skuteczne przywództwo to przywództwo świadome i dzielone z innymi. Lider, który zachęca pracowników do aktywnego udziału w procesie decyzyjnym, działa z korzyścią dla firmy. Obdarzenie ludzi zaufaniem pomaga im zrozumieć, jaki mają wpływ na rezultaty przedsiębiorstwa i pozwala im odczuć, że wkładem swojej pracy przyczyniają się do sukcesu całej organizacji. Taka identyfikacja z celami firmy oraz świadomość, że ich osiągnięcie zależy także od nich samych daje pracownikom poczucie sensu swej pracy i działa niezwykle motywująco. Skłania ich także do większej kreatywności w pokonywaniu codziennych przeszkód na drodze do postawionego celu. Odważny lider jest świadomy, że nie zna odpowiedzi na każde pytanie i nie jest w stanie rozwiązać wszystkich problemów, jednak potrafi tak pokierować swoimi pracownikami, by dzięki ich pokładowi kompetencji i współpracy między poszczególnymi członkami zespołu zrealizować zakładane cele. ■

Świadome
przywództwo

Delegowanie uprawnień w zespole produkcyjnym

Katarzyna Półtoraczyk

Delegowanie uprawnień to jedna z metod zarządzania, która zakłada przekazywanie pracownikom zadań, uprawnień oraz możliwości podejmowania decyzji. Metoda ta w teorii jedynie wydaje się prosta. W praktyce napotyka na wiele przeciwności. Czy można z powodzeniem stosować ją w zarządzaniu zespołem produkcyjnym?

CZYM JEST DELEGOWANIE UPRAWNIENI?

Jak już wspomniano we wprowadzeniu, delegowanie to przekazanie pracownikowi (osobie uprawnionej) określonych do wykonania czynności. Zadania są delegowane z wyższego szczebla zarządzania (od kierownictwa) do niższych szczebli organizacyjnych (pracownicy bezpośrednio produkcyjni, ale i pracownicy niższego szczebla zarządzania – liderzy, mistrzowie produkcji, kierownicy zmian). Nic nie stoi na przeszkodzie, by część zadań, również tych, które mogą być związane z zarządzaniem zespołem produkcyjnym przekazywać osobom, które na co dzień nie są bezpośrednio związane z zarządzaniem, takim jak kadra inżynierska. Mogą oni z powodzeniem kierować projektami w obszarze produkcyjnym, do których zaangażowani są szeregowi pracownicy produkcji, jak również osoby z innych działów.

Delegowanie uprawnień

Wbrew pozorom delegowanie nie jest metodą łatwą. Jest bardzo wymagające względem przełożonego, musi on mieć dużo wyczucia, intuicji, empatii. Musi świetnie znać swój zespół, by wiedzieć, komu może przekazać konkretne zadania, by nie zdemotywowować zarówno danego pracownika, jak i reszty zespołu. Wreszcie musi mieć dużo odwagi po to, by nie bać się porażki, nie bać się tego, że kompetentny pracownik „wygryzie” go ze stanowiska. Musi mieć odwagę do tego, by pozwolić pracownikowi działać samodzielnie. Zdarza się, że kierownik, delegując zadania, tłumaczy uprawnionemu, jak dokładnie ma on je wykonać. Nie odstępkuje go na krok. Ściśle kontroluje jego działania, nie dając mu żadnej swobody. To nie jest prawdziwe delegowanie. Właściwe zarządzanie poprzez delegowanie zakłada, że kierownik ufa swojemu pracownikowi, który przejmuje nie tylko realizowane zadanie, ale i odpowiedzialność za efekt swojej pracy. Większej motywacji do działania sprzyja możliwość samodzielnego podejmowania decyzji i poczucie, że skoro kierownik przekazał mi (jako podwładnemu) całość zadania, to znaczy, że mi ufa. Działanie w ten sposób sprzyja uczeniu się, nawet jeśli pracownik miałby uczyć się na własnych błędach.

JAK SKUTECZNIE DELEGOWAĆ UPRAWNIENIA NA PRODUKCJI?

Skuteczne delegowanie zadań

Gdybyśmy odwołali się do teorii motywacji X i Y McGregora, gdzie:

- **Teoria X** zakłada takie podejście do pracowników, w którym są oni leniwi, praca jest dla nich koniecznością, a jej duża ilość – karą. Człowiek z natury nie lubi pracy i stara się jej unikać. Aby skutecznie motywować go do wykonywania swoich obowiązków należy stosować kary i ściśle go kontrolować. Według teorii X przeciętny pracownik ma niewysokie aspiracje, nie chce się uczyć nowych rzeczy, przejmować nowych zadań, unika wyzwań i trudności, a ponad wszystko ceni sobie bezpieczeństwo i spokój. Takiego pracownika do pracy motywuje wynagrodzenie (jego wysokość), najlepiej stałe i stabilne, ewentualnie premie za wykonanie konkretnych zadań czy też określone dodatki, takie jak np. wynagrodzenie za pracę w godzinach nadliczbowych. Konkretnie działanie powinno się w jego opinii wiązać z konkretnym profitem.
- **Teoria Y** zakłada takie podejście do pracowników, w którym z natury swojej są oni pracowici i chętni do działania. Praca jest dla nich ważna. Jest im również potrzebna – daje możliwość spełniania się, realizowania potrzeb natury społecznej, samorealizacji. Wedle tej teorii przeciętny pracownik chętnie bierze na siebie odpowiedzialność, chętnie się uczy i realizuje nowe zadania. Potrafi sam siebie kontrolować, nie ma potrzeby pełnienia stałego nadzoru nad jego działaniami. Chętnie realizuje cele – zarówno swoje, jak i działu, czy całej organizacji. Ważne jednak jest, by mógł, choć w pewnym zakresie, uczestniczyć w ich formułowaniu. Większość pracowników potrafi samodzielnie rozwiązywać problemy.

Główną zasadą skutecznego delegowania jest stosowanie teorii Y w podejściu do pracowników. Nie możemy skutecznie delegować zadań, odpowiedzialności i uprawnień, jeśli założymy, że pracownik jest leniwy, zły, niemądry i potrzebuje stałej kontroli.

Jeśli natomiast ktoś powie, że pracownicy w obszarze produkcyjnym są bardzo różni i spotkać tu można zarówno jednostki inteligentne i pracowite, jak i takie, których największym marzeniem jest załatwienie sobie jak najprostszej pracy, którą będzie się dało jak najszybciej wykonać, to być może pomoże tu przykład rodem z przedszkola. Co się dzieje, gdy pani przedszkolanka podzieli dzieci w grupie na grzeczne i niegrzeczne? Mądre i głupie? Co się stanie z dzieckiem, które będzie stygmatyzowane jako łobuz? Co prawda ludzie dorośli są znacznie bardziej dojrzały i багаż doświadczeń pomaga im sobie lepiej radzić w różnych trudnych sytuacjach. W tym przypadku zasada działania jest dość podobna. Łatwo można przewidzieć, jak zachowa się pracownik, który dostanie łatkę leniwego, niechętnego do pracy, niegodnego zaufania.

Warunkiem skutecznego delegowania jest założenie, że większość pracowników to osoby potrafiące się zaangażować w pracę zespołu i cele firmy, osoby, które potrafią wykazać się ambicją, przejąć na siebie odpowiedzialność, samodzielnie podejmować decyzję i rozwiązywać pojawiające się problemy.

JAK JESZCZE WSPIERAĆ ATMOSFERĘ SKUTECZNEGO DELEGOWANIA?

Zapewnić takie warunki, w których pracownicy będą mieli dużą swobodę co do wyboru metod realizacji zadań i rozwiązań, być może innych od tych, które zna przełożony. Pozwolić pracownikom popełnić błędy i nie karać za ich popełnienie. Pracownik, który będzie bał się kary, przestanie uruchamiać wyobraźnię, a kreatywność zakopie głęboko w sobie. Popełnione przez pracownika błędy powinny być informacją dla przełożonego – w jakim zakresie należy go doszkalać, w jakim kierunku rozwijać, jeśli nie jest jeszcze gotowy na duże wyzwania – być może należy zacząć od mniejszych.

Atmosfera
w zespole

Warto umożliwić swobodną komunikację pomiędzy przełożonym a podwładnym. Pracownik, realizując nowe zadania, powinien mieć możliwie dużą swobodę, możliwość samodzielnego podejmowania decyzji i sposobu działania. Nie oznacza to jednak, że powinien zostać z zadaniem całkiem sam. Danie mu swobody oznacza pozwolenie mu na podjęcie decyzji, do którego momentu działam sam, a kiedy potrzebuję wsparcia. Mądre delegowanie to również danie pracownikowi możliwości rezygnacji z zadania, które okaże się zdecydowanie ponad jego siły. To nagradzanie za realizację nowych zadań, nie karanie za niemożność ich wykonania. Celem nadrzędnym jest jednak realizacja zadania. W tym celu kierownik powinien zapewnić możliwość przekazywania pracownikowi informacji na temat realizacji powierzonych mu obowiązków. Można również wyznaczyć innego pracownika, który będzie mentorem i wsparciem dla mniej doświadczonego kolegi i który będzie pomagał mu w razie potrzeby.

Żeby delegowanie przebiegało bez problemów, warto również pamiętać o tym, by przekazywanie zadań odbywało się w sposób jasny, przejrzysty, mierzalny (można zmierzyć, kiedy zadanie zostało wykonane, w jakim stopniu zostało zrealizowane) oraz by było realistyczne (możliwe do osiągnięcia dla danego pracownika, niezbyt trudne, lecz jednocześnie niezbyt banalne).

ZASADY SKUTECZNEGO DELEGOWANIA

Zasady skutecznego delegowania

Dodatkowo, aby delegowanie zadań przebiegało sprawnie, należy pamiętać o następujących zasadach:

1. Wraz z zadaniami przekazywane są: odpowiedzialność, uprawnienia i środki

Wraz z przekazaniem pracownikowi danych zadań powinno się przekazać mu pełną odpowiedzialność za powierzone zadania oraz odpowiednie uprawnienia i środki.

Jeśli mowa o odpowiedzialności – pracownik przejmuje kontrolę nad realizacją zadania, bierze pełną odpowiedzialność za sposób wykonania zadania, to on decyduje, jak je zrealizować oraz za efekt końcowy. Po stronie przełożonego pozostaje odpowiedzialność za powierzenie danych zadań odpowiednim osobom.

Za przekazywanymi zadaniami powinny podążać odpowiednie uprawnienia i środki (narzędzia), aby nie okazało się, że pracownik otrzymał zadanie, którego nie jest w stanie zrealizować, bo przykładowo nie ma dostępu do odpowiednich funduszy.

2. Zachowanie jedności rozkazodawstwa

Jedność rozkazodawstwa oznacza, że dany pracownik powinien podlegać tylko jednemu przełożonemu. W związku z tym tylko jedna osoba powinna wydawać polecenia konkretnemu pracownikowi. Dzięki temu pracownik nie ma wątpliwości co do tego, czyje polecenia powinien wykonywać. Ułatwia to również kwestie komunikacji na linii pracownik–przełożony.

A jak wygląda to w praktyce? W zależności od rodzaju struktury organizacyjnej – różnie. W sytuacjach, w których możemy mieć do czynienia z działaniami projektowymi, dany pracownik, może w tym samym momencie podlegać różnym osobom. Przykładowo – formalnym kierownikiem będzie kierownik produkcji. To on będzie wydawał zgodę na ewentualne urlopy, on będzie zatwierdzał premie i przyznawał nagrody. Jeśli jednak chodzi o codzienne zarządzanie zespołem – dużo do powiedzenia będą mieli liderzy i kierownicy zmian. Sprawa się komplikuje, gdy pracownik jest zaangażowany w prace projektowe – na przykład działania na rzecz usprawnienia pracy na danej linii. Jak to pogodzić w praktyce? Warto jasno określić, kto i w jakich sprawach jest odpowiedzialny za komunikację. Kto odpowiada za wydawanie poleceń i rozliczanie konkretnego pracownika i w jakim zakresie. Ważne jest również priorytetyzowanie działań – pracownikowi produkcyjnemu ułatwimy zadanie, delegując go do konkretnych prac w konkretnych dniach.

3. Kompletność delegowania

Kompletność delegowania polega na zleceniu pracownikowi wszystkich zadań, które wchodzi w zakres obowiązków na danym stanowisku. Nie należy zostawiać zadań nieprzydzielonych. Wszelkie niedomówienia mogą sprawić, że niektóre zadania nie będą realizowane. Lub przeciwnie – w przypadku ambitnego zespołu – realizacja zadań będzie powielana przez różne osoby, powodując stratę ich czasu.

Zasady
skutecznego
delegowania

Jeżeli dany pracownik dostaje do realizacji zadania niewynikające z jego zakresu obowiązków, potrzebne jest odpowiednie wprowadzenie i wsparcie osoby pracującym na wyższym stanowisku.

4. Wynikanie delegowanych zadań z celów organizacji

Zadania, które realizują pracownicy powinny wynikać z celów strategicznych organizacji, jej misji i wizji. Warto delegować zadania na możliwie najniższy szczebel organizacyjny. Dzięki temu nie marnujemy zasobów (osób o wyższych kompetencjach) do realizacji zadań prostych i rutynowych.

ETAPY DELEGOWANIA ZADAŃ

Żeby delegowanie zadań przebiegało jak najsprawniej, warto wdrożyć działania zgodne z następującymi krokami – etapami delegowania:

Delegowanie
zadań
– etapy

1. Zanim delegujesz zadanie po raz pierwszy, dokładnie je przeanalizuj. Zastanów się, jakie kompetencje (umiejętności pracownika, potrzebna wiedza) będą potrzebne, żeby móc je poprawnie zrealizować.
2. Wybierz osoby, które będą mogły zrealizować dane zadanie. Wyłaniając je, bierz pod uwagę ich umiejętności, posiadaną wiedzę, ale i szybkość uczenia się, posiadane ambicje i cele. Zlecając zadanie konkretnej osobie, wybierz taką, która w danym momencie nie jest nadmiernie przeciążona pracą, a nowe zadanie będzie dla niej ciekawe i ambitne.
3. Deleguj zadanie na możliwie najniższy poziom w strukturze organizacyjnej. Pamiętaj, by zadania rozkładać równomiernie pomiędzy swoich pracowników.
4. Zadbaj o właściwe przekazanie zadania. Wytłumacz, na czym polega zadanie w sposób jasny i klarowny. Upewnij się, że pracownik wie, jaki jest cel jego działania i co wchodzi w zakres zlecanego zadania.
5. Zadbaj o właściwą komunikację z przełożonym w trakcie wykonywania powierzonego zadania. Możesz również wyznaczyć osobę – mentora, która będzie odpowiedzialna za wsparcie danego pracownika podczas wykonywania zleconego zadania.

6. Zapewnij pracownikowi środki (zasoby) oraz odpowiednie uprawnienia, które będą potrzebne do wykonania zadania.
7. Ustal standardy wykonania zadania. Określ, czego spodziewasz się po wykonaniu, jakie są kryteria oceny poprawności wykonania zadania. Pracownikowi pozostaw wybór sposobu wykonania.
8. Ustal termin wykonania zadania. Możesz również ustalić wraz z pracownikiem kroki milowe wykonania zadania (jeśli jest ono rozciągnięte w czasie lub bardziej skomplikowane). Warto przy tej okazji ustalić sposób kontroli – czy przyjmujesz całe zadanie, czy kolejne jego etapy.

ZALETY DELEGOWANIA ZADAŃ W PROCESIE PRODUKCYJNYM

Delegowanie zadań - zalety

Delegowanie zadań przynosi w całej organizacji wiele korzyści. Przede wszystkim odciąża kadrę kierowniczą. Delegując zadania, które mogą wykonać pracownicy na niższych szczeblach organizacyjnych, kierownictwo zyskuje czas, który może przeznaczyć na działania strategiczne, kluczowe dla całego działu, czy nawet organizacji. Co prawda, przy przekazywaniu danego typu zadania, niekiedy należy poświęcić dużo czasu na wdrożenie pracownika, jednak w przyszłości zysk czasu będzie bezdyskusyjny.

Delegowanie zadań przyspiesza proces podejmowania decyzji – dane decyzje są podejmowane szybko przez osoby, które dobrze znają temat – konkretne procesy produkcyjne, linie, produkty.

Dzięki realizacji nowych zadań pracownicy rozwijają swoje umiejętności. Uczą się nowych czynności, które mogą im pomóc w przyszłości przy chęci awansu czy zmianie stanowiska. Dzięki realizacji nowych obowiązków, nawet w ramach danego stanowiska, cały czas rozwijają swoją wiedzę i umiejętności. Właściwie przekazane zadania przyczyniają się do realizacji potrzeb i spełniania aspiracji danego pracownika. Takie działanie przyczynia się również do zwiększenia zaangażowania pracowników w wykonywane przez nich obowiązki.

Delegowanie zadań jak najniżej ułatwia zastępowalność pracowników na średnich szczeblach organizacyjnych – zmniejsza się liczba sytuacji, w których wraz z odejściem kierownika, odchodzi znaczna część kompetencji i nie ma osób, które mogłyby wykonywać ważne czy skomplikowane zadania.

WADY DELEGOWANIA ZADAŃ W PROCESIE PRODUKCYJNYM

Delegowanie zadań wiąże się niestety również z pewnymi wadami. Aby móc skutecznie zarządzać poprzez delegowanie, konieczna jest odpowiednia

kadra kierownicza. Potrzebni są przywódcy, którzy będą chcieli podzielić się swoją władzą, będą otwarci na uczenie i wsparcie pracowników. Nie będą się bali, że jeżeli przekażą część własnych kompetencji, mogą się liczyć z utratą stanowiska. Ważne jest również, by stanowiska kierownicze były zajmowane przez osoby, które nie mają nadmiernej potrzeby poczucia kontroli (nie będą chcieli na każdym etapie zleczanych zadań sprawdzać stopnia ich wykonania).

Problem może wynikać również ze zróżnicowanych struktur organizacyjnych. Jeżeli organizacja zarządza projektami, może się zdarzyć, że pracownik będzie jednocześnie podlegał kilku kierownikom/liderom i będzie miał problem z podejmowaniem decyzji na temat tego, które zadania powinien wykonywać w pierwszej kolejności, jakie są jego priorytety.

Problemem staje się również kwestia odpowiedzialności. Co prawda, zlecając zadanie danemu pracownikowi, kierownik przekazuje mu również pełnię odpowiedzialności nad tym zadaniem. Finalnie jednak, jeśli zadanie nie zostanie poprawnie wykonane, odpowiedzialność i tak spocznie na przełożonym. W związku z tym kierownik może nie chcieć przekazywać trudnych i skomplikowanych zadań swoim podopiecznym w obawie o jakość ich wykonania.

Finalnie, szczególnie w początkowym okresie zwiększania liczby zadań, które można delegować, cały proces może się znacznie wydłużyć. Potrzeba czasu i wielu osób, które będą wsparciem dla pracowników przejmujących nowe obowiązki. Z ciągłego braku czasu oraz ludzi, którzy mogliby pełnić funkcję instruktorów czy mentorów, proces delegowania niekiedy jest odkładany w nieskończoność. ■

Literatura:

- Walecka A., *Zarządzanie przez delegowanie*, w: *Kompendium metod i technik zarządzania. Teoria i ćwiczenia*, Wydaw. Nieoczywiste, Warszawa 2016.

I/4

Umiejętności niezbędne do zarządzania zespołem wykonawczym

Piotr Golonka

Poniedziałek, godzina 9:00. Cotygodniowe spotkanie otwierające tydzień w firmie produkcyjnej. Z ust jednego z projekt menedżerów pada zdanie: „Otwieram nowy temat”.

Myślę: „czyż nie brzmi to pięknie?”. Jednak rozglądając się po sali, nie dostrzegam zbyt wielu osób, które podzielają mój entuzjazm. W pewien sposób trudno im się dziwić, kiedy w ich głowie jest już ponad 20 „otwartych tematów” z poprzednich tygodni, nie wspominając o tym, że Krzysztof – wspomniany projekt menedżer – co tydzień otwiera nowy temat.

W czasach nieustającej zmiany szybkie i skuteczne zarządzanie zespołem wykonawczym jest niezwykle istotną kwestią. Mnogość zadań, które pojawiają się często z dnia na dzień, potrafi przytłoczyć każdego z nas. Stopień trudności i złożoność tych zadań również nieustannie rośnie, a co za tym idzie – potrzebujemy coraz to szerszego grona, żeby je rozwiązać. Czy tego chcemy, czy nie, „nowe tematy” otwierane są każdego dnia i to od nas zależy, czy będą udręką dnia codziennego, czy mobilizującym nas do pracy wyzwaniem.

CZYM JEST TEN „NOWY TEMAT”?

Czasem będzie to informacja o drobnej zmianie wymagań klienta, która może zostać wdrożona przez wykonanie kilku telefonów, czasem to głos pracowników, który domaga się przekucia w czyn, a czasem to biznesowa decyzja, która wymaga całkowitej reorganizacji procesu, opracowania nowego produktu lub próby wejścia na nowy rynek. Spektrum tematów jest tak szerokie, jak tylko możemy sobie wyobrazić.

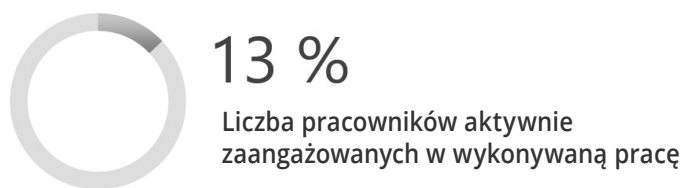
Oczywiście nasze firmy są bardzo dobrze poukładane, posiadają rozwiniętą strukturę organizacyjną, odpowiednio opisane procesy oraz charakteryzują się podejściem systemowym. W takim razie co sprawia, że w niektórych organizacjach realizacja działań przebiega o połowę szybciej, angażując przy tym połowę zasobów oraz skutkując mniejszą liczbą błędów?

ZAANGAŻOWANIE KLUCZEM DO SUKCESU

Zaangażo-
wanie

Bez względu na to, co zostało wrzucone „na tapetę” w kolejny poniedziałek, jedno jest pewne – do efektywnej realizacji każdego z zadań niezbędne jest zaangażowanie zespołu ludzi, który podejmie się jego realizacji. Czy w naszej organizacji możemy liczyć na taki zespół?

Badania prowadzone przez Instytut Gallupa wykazują, że zaledwie 13% pracowników przejawia zaangażowanie w wykonywaną przez siebie pracę zawodową w organizacji.



Rys. 1. Poziom zaangażowania pracowników

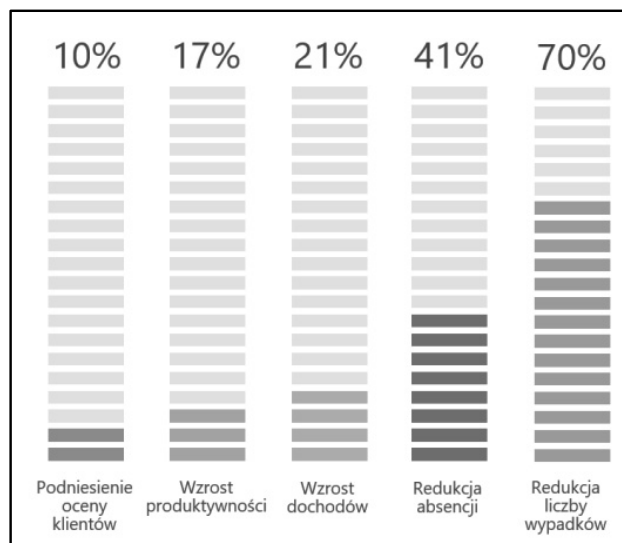
Wracając do naszych poniedziałkowych spotkań. Jeśli uczestniczy w nich ok. 15 osób, to świadczyłoby o tym, że statystycznie – poza Krzysztofem, który otwiera nowy temat – zaangażowany jest... jedynie właściciel. Nie wróży to najlepiej zaplanowanym przez nas działaniom.

Dlaczego więc liczba zaangażowanych pracowników w naszych organizacjach jest tak drastycznie niska? W wielu przypadkach możemy znaleźć bezpośrednie połączenie ze słabym kierownictwem, które nie do końca radzi sobie z podstawowym zadaniem przed nimi postawionym – kierowaniem ludźmi.

Menedżerowie, którzy nie potrafią w odpowiedni sposób zaangażować swoich podwładnych, są źródłem wielu frustracji dla całego zespołu, co przekłada się na ogólne słabe wyniki firmy lub poszczególnych jej obszarów.

Z kolei bardziej zaangażowani pracownicy przekładają się na:

- wzrost dochodów firmy,
- zwiększenie produktywności,
- poprawę satysfakcji klientów,
- zmniejszenie absencji,
- redukcję liczby wypadków.



Rys. 2. Korzyści dla firm płynące od zaangażowanych pracowników

Na rys. 2. widać, że w budowanie zaangażowania pracowników warto inwestować. Zaangażowanie w pracę zawodową z kolei przekłada się na wyższe zadowolenie i znacząco zmniejsza szanse wypalenia się. Ponadto osoby zaangażowane w pracę rzadziej cierpią na depresję i odczuwają niepokój.

Nie każda osoba rodzi się świetnym menedżerem, jednak istnieje wiele sposobów oraz metod na poprawę ich zdolności przewodzenia zespołem.

Oczywiście nie można wszystkiego zrzucić na przełożonych, ponieważ źródła braku zaangażowania mogą być również inne. Jednak to oni stoją na pierwszej linii frontu zaangażowania zespołu, na którego czele pracują. Z pewnością skupianie strategii zmiany podejścia pracowników na menedżerach jest dobrym rozwiązaniem, jednak wymaga wręczenia zestawu odpowiednich narzędzi do ich wykonywania.

Symptomy złego zarządzania ludźmi:

- **Brak odpowiedniej wiedzy menedżerów** – często na menedżera wybiera się osobę, która ma ukierunkowaną wiedzę w danym temacie (najlepiej się na nim zna). Osoby takie nie zawsze odnajdują się w roli delegujących zadania, ponieważ mają tendencję do robienia wszystkiego samodzielnie. Często charakteryzują się myśleniem: „Nikt przecież nie zrobi tego tak dobrze jak ja”.
- **Brak przekonania do zmian u menedżera** – cecha wynikająca z charakteru polegająca na akceptowaniu ustalonego stanu rzeczy, przejawiająca się niechęcią do wychodzenia poza swoją strefę komfortu. Zgodne

Złe zarządzanie

z zasadą „Ryba psuje się od głowy” nastawienie przekazywane jest dalej na cały zespół.

- **Bariery systemowe naszej organizacji** – brak narzędzi wspierających zespoły. Zazwyczaj posiadamy szereg narzędzi dyscyplinujących oraz tylko kilka (o ile w ogóle) narzędzi motywujących, angażujących do działania naszych pracowników. Pomimo chęci menedżer ma związane ręce w kwestii promowania postaw proaktywnych.

Wpływanie
na pracownika

Jeśli chcemy wpłynąć na zaangażowanie naszego zespołu, najbardziej efektywnym sposobem będzie zwrócenie uwagi na 12 kluczowych elementów z perspektywy naszych podwładnych:

- Dokładnie znam oczekiwania, które stawiane są przede mną w pracy.
- Posiadam odpowiednie wyposażenie niezbędne do wykonywania mojej pracy.
- Każdego dnia mam możliwość wykonywania tego, co potrafię najlepiej.
- W ostatnich 7 dniach ktoś zauważył moją pracę lub zostałem za nią pochwalony.
- Mojemu przełożonemu na mnie zależy.
- W mojej pracy jest ktoś, kto zachęca mnie do rozwoju.
- Moje opinie brane są pod uwagę.
- Misja i wizja mojej firmy pozwala mi odczuwać, że moja praca ma znaczenie.
- Moi współpracownicy zaangażowani są w wykonywanie pracy o wysokiej jakości.
- Posiadam najlepszego przyjaciela w pracy.
- W ostatnich 6 miesiącach ktoś z mojej pracy rozmawiał ze mną o moich planach na przyszłość.
- Przez poprzedni rok miałem możliwość pracy, nauki oraz rozwoju.

Wśród wymienionych elementów żaden pojedynczy nie ma zasadniczego znaczenia, ponieważ każda organizacja lub grupa robocza zmienia się w sposób ciągły i w zależności od aktualnych okoliczności mogą korzystać z podkreślenia różnych elementów.

SPOTKANIA – SPRAW, BY NIE BYŁY STRATĄ CZASU

Sposobów na komunikację w zespole jest bardzo wiele. Bezapelacyjnie na pierwszym miejscu możemy wymienić spotkania. Krótkie, długie, małe, duże, te ważne i te mniej ważne. Czy we wszystkich musimy uczestniczyć?

Spotkania
z pracowni-
kami

Instytut Gallupa podaje, że 82% osób w organizacji uważa spotkania za największe marnotrawstwo. Długie, bezcelowe, mało interesujące wystąpienia skierowane do wąskiej grupy ludzi to tylko jedno z elementów mało efektywnego spotkania. Do innych możemy zaliczyć brak aktywnego słuchania innych uczestników, brak przygotowania i harmonogramu oraz przeładowanie spotkania tematami.

Jak zatem ustrzec się przed podstawowymi błędami, aby skutecznie komunikować oraz delegować zadania w naszych zespołach?

■ Ustal plan i jasne zasady panujące na spotkaniu

Nasza godzina poświęcona na zaplanowanie spotkania przed jego rozpoczęciem z pewnością oszczędzi czas innym jego uczestnikom oraz pozwoli zmaksymalizować jego wartość.

Ubierając spotkanie w pewne ramy, dajemy sobie możliwość kontroli jego przebiegu w przypadku, gdy zbyt szybko odejdziemy od tematu.

■ Ustal konkretny limit czasowy

Powinniśmy zaplanować, ile czasu poświęcimy na poszczególne sekcje. Upływający czas będzie mobilizował nas do podjęcia wiążących decyzji. Ustrzeżemy się wtedy jałowego spotkania, które i tak trzeba będzie powtórzyć.

■ Pozwól na burzę mózgów

Burza mózgów ma wielką wartość. Pozwala spojrzeć na problem z różnych perspektyw. Warto przyjąć zasadę, że nie ma głupich pomysłów – zapisując wszystkie z nich na tablicy, pozwolimy grupie naturalnie zdecydować, które z nich rozwinąć, a które pominąć, nie zniechęcając przy tym ich autorów.

■ Deleguj zadania

Spotkanie nie będzie stratą czasu dla jego uczestników, jeśli zwieńczone będzie listą zadań wraz z osobami za nie odpowiedzialnymi oraz terminem ich wykonania.

OKREŚL CEL

Cele
pracownicze

Zarządzanie zespołem wykonawczym polega na realizacji wyznaczonych celów. Znajomość pracy do wykonania to jeden z elementów, który w prosty sposób wpłynie na relacje zespołu. Definiowanie celu to bardzo konkretne działanie, a sam cel powinien być sformułowany zgodnie z metodyką SMART:

S – Skonkretyzowany

M – Mierzalny

A – Ambitny

R – Realny

T – (*Time-Bound* – Określony w czasie)

PODZIEL CEL NA KAWAŁKI

Im większy i bardziej ambitny cel, tym na większą ilość części powinniśmy go podzielić. Pozwala to monitorować bieżący postęp prac (o ile nie przesadzimy z planowaniem terminów naszych działań, taki zabieg działa bardzo mobilizująco dla wszystkich zaangażowanych). Ponadto wizualizacja realizacji działań pozytywnie wpływa na nasze nastawienie. To małe sukcesy i zwycięstwa każdego dnia sprawiają, że ciągle mamy chęć do działania.

JAK UMIEJĘTNIE DELEGOWAĆ?

Umiejętne
delegowanie
zadań

Skoro znamy już cel naszej drogi, a dodatkowo jest on rozbity na drobne składowe, to możemy przystąpić do działania. Efektywna realizacja zadań polega na angażowaniu odpowiednich osób do odpowiednich zadań.

Japończycy słusznie przypominają nam, aby unikać jednego z trzech rodzajów marnotrawstw – MURI – przeciążenia. Zarówno przeciążenia ilością zadań, jak i stopniem ich trudności. Oczekując sprawnej realizacji zadań, nie powinniśmy wymagać od naszych podwładnych rzeczy, które wykraczają poza ich zakres umiejętności, a jeśli już się na to zdecydujemy, nie możemy oczekiwać, że zrobią to szybko oraz dobrze za pierwszym razem.

Delegując zadania kluczowe, trzeba jasno określić wymagania. Należy unikać szczegółowego opisywania sposobu realizacji poszczególnych części naszego projektu, a skupić się na przekazaniu kluczowych granicznych wymagań, których spełnienie pozwoli uznać zadanie za zrealizowane. Pozostawiona

pracownikowi przestrzeń dowolności będzie w sferze jego odpowiedzialności. Realizacja konkretnego zadania zatem spoczywać na jego barkach.

Podziel się wiedzą, określ granice, lecz nie narzucaj dokładnej ścieżki, którą należy kroczyć. Poczucie odpowiedzialności spoczywające na osobie, której zlecasz zadanie, uwolni w niej zaangażowanie oraz wymusi podejście do zadania w sposób proaktywny. Zdolność wzięcia oraz umiejętnego przekazania odpowiedzialności za podjęte decyzje, cieszenie się sukcesem oraz świadome przyjmowanie porażek – to jedne z podstawowych cech dobrego lidera.

Deleguj umiejętnie:

- Określ oczekiwany rezultat.
- Przekaż odpowiedzialność za rezultat.
- Nadaj odpowiednie uprawnienia niezbędne do osiągnięcia ustalonego rezultatu.
- Określ budżet.
- Zapewnij narzędzia niezbędne do realizacji zadań.

Pamiętaj, że delegowanie to przekazywanie odpowiedzialności za kawałek Waszego miejsca pracy. Zawsze miej na uwadze rezultat zaplanowanych działań, a nie same działania w kierunku jego uzyskania. Wysilek, który nie przynosi rezultatu, nie dodaje wartości. ■

Strategia utrzymania ruchu w praktyce – prewencja

Piotr Bonarski

Korporacja Technonicol-Insulation to wiodący producent materiałów i systemów budowlanych na świecie. Posiada ponad 50 zakładów zlokalizowanych na całym świecie, a dostarcza swoje produkty i rozwiązania do ponad 90 krajów całego globu. Obecnie rozpoczyna produkcję wełny skalnej na terenie Polski, w nowo wybudowanym zakładzie znajdującym się w obszarze Kamiennogórskiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej Małej Przedsiębiorczości w Wykrotach w gminie Nowogrodziec, położonej przy jednej z popularniejszych tras – przy autostradzie A4. Położenie nowego zakładu jest nie bez znaczenia z uwagi na dostęp do surowca wykorzystywanego do produkcji wełny skalnej – materiału do izolacji termicznej i akustycznej, ale i do nowych zastosowań w stocznictwie, branży rolniczej i innych. Jak mówi właściciel, na wybór lokalizacji wpłynęły także bardzo dobre warunki ekonomiczne zaproponowane przez burmistrza i Prezesa KSSEMP.

| 8

Produkcja wełny mineralnej – wełny skalnej jest dość skomplikowanym procesem topienia w wysokich temperaturach skał gabro-bazaltowych i dolomitów, a następnie formowania z płynnej lawy włókien wełny skalnej. Po odpowiedniej obróbce chemiczno-termicznej i nadaniu odpowiedniego kształtu oraz procesie pakowania wełna trafia do producentów materiałów budowlanych, firm sprzedażowych lub bezpośrednio na budowy jako materiały izolacyjne termicznie i akustycznie na dachy, w ściany, na fasady i do wszelkich izolacyjnych zastosowań w dużych i małych obiektach.

Produkcja
wełny
mineralnej

Chcąc zapewnić właściwe zaopatrzenie rynku w materiały i systemy budowlane, firma Technonicol-Insulation musi utrzymywać w „odpowiedniej formie” maszyny i urządzenia dostarczane przez wiodących światowych producentów sprzętu tego typu. Jest to także kluczowe ze względu na trudne warunki, w jakich pracują te maszyny i urządzenia, szczególnie ze względu na temperaturę i ciśnienia oraz zużycie elementów mechanicznych.

JAKA STRATEGIA?

Pracując z najlepszym sprzętem, należy szczególnie zwracać uwagę na odpowiedni dobór zasobów i strategii, by wyposażenie służyło jak najdłużej i mogło sprostać wymaganiom, jakie stawia przemysł ciężki produkcji mate-

Obciążenia
maszyn
i urządzeń
do produkcji
materiałów
budowlanych

riałów budowlanych. Urządzenia i maszyny są obciążone zarówno od strony wykorzystania ich w procesie produkcyjnym pod względem wydajności, jak i pod względem fizycznego obciążenia ich takimi czynnikami, jak: temperatura, ciśnienie, prędkość oraz inne. W korporacji Technonicol zakład znajdujący się w Gminie Nowogrodziec – Technonicol-Insulation sp. z o.o. jest kolejnym zakładem korzystającym z tej samej technologii produkcji co inne firmy tej korporacji, jednak doskonałej w poprzednio uruchamianych zakładach na terenie Europy i Rosji. Aktualnie wszystkie wypracowane rozwiązania i usprawnienia z innych linii technologicznych i zakładów z obszaru produkcji wełny skalnej są zastosowane i zaimplementowane w zakładzie Technonicol-Insulation sp. z o.o. Dzięki doświadczeniu służb utrzymania ruchu z innych zakładów udało się wypracować najlepszy dla takiego przemysłu system utrzymania maszyn i urządzeń w ruchu, jakim jest strategia prewencyjna z elementami predykcji.

Oczywiście, rozpoczynając pracę z urządzeniami, trzeba się liczyć ze zdarzeniami nieprzewidywanymi, jakimi są awarie. Ze względu na konieczność ciągłej produkcji eliminacja zdarzeń nieprzewidywanych jest nadrzędnym zadaniem służb utrzymania ruchu. By tego dokonać, konieczne jest właściwe eksploataowanie maszyn i urządzeń, a gdy nawet zdarzy się awaria, trzeba wyciągać wnioski, analizować przyczyny i przygotowywać odpowiednie instrukcje i plany przeglądu, by więcej się nie powtórzyła – to główne zadania wszystkich osób zaangażowanych w ten proces.

REAKCJA

Wyposażenie
działu SUR

Niestety, zdarzenia nieprzewidziane występują w każdym zakładzie, nawet przy zastosowaniu najlepszych systemów prewencyjnych i zapobiegawczych. Aby jednak sprostać zadaniu nieprzerwanej pracy linii i pieca, służby utrzymania ruchu muszą być jednym z najważniejszych działów w firmie. Na wyposażeniu działu SUR znajdują się narzędzia podstawowe używane przez pracowników działów mechanicznych, elektrycznych i elektronicznych. Oprócz podstawowego sprzętu, w usuwaniu awarii konieczne jest zastosowanie specjalistycznych urządzeń do spawania, pomiaru wibracji, bicia osiowego czy wzdłużnego kluczowych elementów linii. Kolejnym bardzo ważnym czynnikiem sprostania zadaniu błyskawicznego usuwania awarii jest system diagnozy i system komunikacji. Diagnoza maszyn i urządzeń jest jednym z kluczowych zadań pracowników działu automatyzacji procesów produkcyjnych. Do dyspozycji pracowników UR pozostaje programator SIEMENS PG z odpowiednim oprogramowaniem do diagnozy i programowania oraz w trybie ciągłym dostępny jest w zakładzie automatyk specjalizujący się w diagnostyce zainstalowanego sprzętu.

Diagnoza
maszyn
i urządzeń

Komunikację w fabryce zapewniamy w każdy możliwy sposób, zaczynając od urządzeń krótkofalowych, poprzez telefonię komórkową czy systemy informatyczne, na alarmach liniowych kończąc. Zapewniamy natychmiastowe przekazywanie informacji do służb utrzymania ruchu ze wskazaniem, czy awaria dotyczy uszkodzenia mechanicznego, elektrycznego czy problem jest od strony programowej.

System komunikacji na wypadek awarii

Usuwanie awarii jest także wspierane przez inne działy z obszaru zarządzania łańcuchem dostaw (SCM). Odpowiednio przygotowane listy części zamiennych są przekazywane do działu zakupów i w kooperacji ze specjalistami poszczególnych specjalności technicznych zakupywane, a następnie magazynowane w obszarach z łatwym dostępem do poszczególnych elementów linii, a nawet, dzięki zastosowaniu elementów łatwych w montażu, podręczne magazynki są udostępniane starszym operatorom produkcji w celu szybkiej możliwości wymiany prostych elementów.

Usuwanie awarii, zabezpieczenie części zamiennych

Reakcja, choć niewyeliminowana, stanowi niewielki procent wszelkich aktywności służb utrzymania ruchu. Przede wszystkim koncentracja działań pracowników działu UR skupia się na prewencji.

PREWENCJA Z ELEMENTAMI PREDYKCJI

Aby właściwie utrzymać maszyny i urządzenia w ruchu w korporacji Technicol, służby utrzymania ruchu jako strategią wiodącą stosują prewencję. Działania prewencyjne są opracowywane na cały rok, a ich realizacja jest nadzorowana przez dział utrzymania ruchu pracujący w zakładzie oraz nadrzędne jednostki techniczne korporacji przygotowujące i przeprowadzające audyty wewnętrzne systemu realizacji strategii utrzymania ruchu korporacji.

Opracowanie działań prewencyjnych

Przygotowanie planów przeglądów jest podstawowym zadaniem menedżerów i specjalistów zatrudnionych w dziale utrzymania ruchu. Plan przeglądów jest ustalany i integrowany z planem produkcyjnym i stanowi jego nieodłączny element. Plan przeglądów jest podzielony na poszczególne elementy, tj. mechaniczny, elektryczny czy programowy i jest realizowany w trakcie trwania procesu produkcyjnego oraz w specjalnie do tego zadania przeznaczonym czasie (tzw. *Maintenance Day*) i realizowany w założonej częstotliwości.

Plany przeglądowe

Plany przeglądowe są opracowywane przy ścisłej współpracy z producentami elementów linii produkcyjnej oraz bazują na doświadczeniu wypracowanym przez wszystkie zakłady z danej jednostki biznesowej. Informacje

zawarte w systemie CMMS są udostępniane innym zakładom/szefom utrzymania ruchu.

Przeglądy są realizowane w głównej mierze przez specjalistów będących pracownikami zakładu, przez serwisy producentów lub firm kooperujących z producentami i mających doświadczenie w wykonywaniu konkretnych czynności przeglądowych. W prostsze, możliwe do wykonania zadania angażowane osoby z obszaru produkcji, dzięki czemu budowana jest świadomość na temat procesu, eksploatacji i konserwacji maszyn i urządzeń pracujących w linii.

Bardzo ważnym elementem strategii prewencyjnej UR jest implementacja narzędzi TPM, jakimi są zadania łączące umiejętności specjalistów i osób obsługujących linie. Obszary zarówno w UR, jak i produkcji są podzielone odpowiednio ze względu na zainstalowane urządzenia i konieczną, niezbędną wiedzę z zakresu ich obsługi i konserwacji.

Rejestr
zdarzeń
awaryjnych
i prewencja
w celu ich
eliminowania

Niezbędnym elementem w tego typu strategii jest właściwe prowadzenie rejestru zdarzeń awaryjnych i włączanie prewencyjnych aktywności w celu ich eliminowania. Do tego celu w służbach utrzymania ruchu jest zatrudniony specjalista CMMS, który analizuje zgłaszane awarie i włącza zadania przeglądowe eliminujące kolejne wystąpienie awarii do procesu przeglądu okresowego, *Maintenance Day* lub rocznego – *Big Maintenance*.

Magazyn
części
zamiennych

Części zamienne, podobnie jak w reakcji, są niezbędnym elementem działania procesu prewencji. Są one właściwie przygotowywane i umieszczane we właściwych miejscach linii produkcyjnej. Do nadzoru nad właściwie działającym magazynem są także zatrudnione odpowiednie osoby w dziale SCM, które nadzorują stan zapasów części zamiennych zarówno do reakcji, jak i prewencji oraz przygotowują odpowiednie grupy części zamiennych do umieszczenia ich w podręcznych magazynkach dla autonomicznych grup TPM.

Ostatnim elementem przeglądów jest właściwe określenie ich terminu, gdyż każdy przestój, przede wszystkim niezaplanowany (awaria), jak i zaplanowany (przegląd) to niestety straty dla firmy.

System
prewencji

Bazując na systemach statystycznych, z większą dokładnością jesteśmy w stanie określić konieczność zatrzymania linii i czas trwania tego zatrzymania. Zainstalowane systemy kamer, czujników czy analizatorów także pozwalają przewidywać i określać właściwie czas i konieczność wyłączenia linii. Zastosowanie analizatora wibracji, bicia czy kamer termowizyjnych pomaga także zapobiegać wystąpieniu awarii, a monitorowanie w kluczowych miejscach linii w sposób ciągły czynników mogących wywołać awarię

stanowi duże usprawnienie systemu prewencji jako głównej strategii utrzymania ruchu zastosowanej w korporacji Technonicol – zakładzie Technonicol-Instulation.

SYSTEM CMMS

By strategia utrzymania ruchu mogła działać właściwie, bardzo ważnym elementem jest zastosowanie odpowiedniego systemu CMMS. W Korporacji Technonicol zastosowano system CMMS oparty na chmurze, dzięki czemu jest dostępny dla każdego z pracowników SUR i kierowników poszczególnych komórek organizacyjnych z każdego urządzenia podłączonego do sieci informatycznej korporacji. System CMMS jest także połączony z systemem zarządzania klasy ERP używanym do starowania zakładem produkcyjnym, dzięki czemu planowanie okresów przeglądów czy zasobów jest stosunkowo proste i intuicyjne, a osoby zaangażowane w ten proces wiedzą, w jaki sposób można planować aktywności, by nie zaburzyć procesu głównego, jakim jest produkcja wełny skalnej. Do obsługi systemu dedykowana jest osoba zatrudniona na stanowisku specjalisty CMMS, do której zadań należy nadzór nad działaniem systemu, jakością wprowadzanych danych i ich analizą oraz propozycja usprawnień. Dodatkowo każdy pracownik utrzymania ruchu jest przeszkolony w pracy z systemem w zakresie wprowadzania danych oraz ich analizy, a każdy pracownik produkcji zna system od strony informowania o zdarzeniach oraz zadaniach wykonanych przez pracowników SUR.

Działanie
systemu
CMMS

W CMMS są wprowadzone także dane dotyczące części zamiennych, ich dostępności, stanów minimalnych i optymalnych, ich rozchodu oraz miejscu składowania. Dzięki takiemu rozwiązaniu skraca się znacząco czas reakcji podczas awarii, ale i czas wykonania przeglądu.

PERSONEL

Dział utrzymania ruchu jest drugim co do wielkości działem w firmie. Dzięki takiemu rozwiązaniu można mieć pewność, iż urządzenia i maszyny będą zawsze w ruchu. Personel stanowią specjaliści w swoich dziedzinach odpowiednio rozmieszczeni na zmianach oraz dodatkowo specjaliści – inżynierowie służący pomocą w zadaniach bardziej wymagających lub czasochłonnych.

Służby dzielą się na wyspecjalizowane obszary z dziedzin ślusarstwa, spawalnictwa, elektryki, obsługi obiektu czy automatyki i mogą właściwie zareagować na występujący problem lub dokonać jego odpowiedniej analizy a następnie opracować zadania przeglądowe i zaimplementować je do planu

Personel
działu
utrzymania
ruchu

przeglądów w celu eliminacji awarii w przyszłości. Personel to jedna z kluczowych wartości naszej firmy, a służby techniczne to – zaraz po produkcji – najważniejszy obszar firmy. Dobór personelu jest bardzo istotny szczególnie w fazie uruchamiania zakładu, ale kształcenie i rozwój kadr jest zadaniem, nad którym pracuje cała korporacja, szukając najnowszych rozwiązań, włącznie z używaniem wirtualnej rzeczywistości jako narzędzia, gdzie pracownik „na sucho” może znaleźć się w zakładzie produkcyjnym i zobaczyć na poszczególnych etapach procesu, jakie jest znaczenie poszczególnych kroków i konsekwencje niewykonania pewnych czynności.

Symulator
internetowy

Innym rozwiązaniem jest symulator internetowy, gdzie znajdują się poszczególne instrukcje oraz w interaktywny sposób jest przygotowana linia produkcyjna i jej elementy, które podlegają czynnościom eksploatacyjnym, naprawczo-przeglądowym czy predykcyjnym. Pracownik utrzymania ruchu może w bardzo łatwy sposób odnaleźć potrzebne informacje, rozwiązania podobnych lub takich samych problemów z innych zakładów lub zapoznać się ze wskazówkami pozostawionymi przez serwisy czy innych pracowników. To rozwiązanie jest używane zarówno do szkolenia pracowników UR i produkcji, jak i do pracy, szczególnie w nietypowych sytuacjach lub bardziej skomplikowanym procesie przeglądu.

RAPORTOWANIE DZIAŁAŃ SŁUŻB UTRZYMANIA RUCHU

Sposoby
raportowania
poszczególnych
wskaźników

Ogromne znaczenie w sprawnym systemie działania służb utrzymania ruchu opartym o strategię prewencyjną mają sposoby raportowania poszczególnych wskaźników. Służby utrzymania ruchu mają dość rozbudowaną strukturę wskaźników, dotyczącą aspektów wydajnościowych, finansowych, jakościowych, personalnych czy projektowych. Raportowanie odbywa się w sposób automatyczny w aplikacji umieszczonej na serwerach korporacji, dzięki czemu mamy dostęp nie tylko do informacji na temat działania pojedynczego zakładu, ale zakładów w całej korporacji. Dodatkowym atutem są codzienne spotkania zarówno w gronie pracowników utrzymania ruchu, jak i w szerszym gronie osób odpowiedzialnych za obszary produkcji, SCMu, jakości czy właśnie UR. Cotygodniowe spotkania raportujące na szczeblu menedżerskim tworzą poczucie wspólnoty interesów poszczególnych działów i dzięki takiej postawie w prostszy sposób można wypracować wspólne, dobre dla organizacji rozwiązania.

Najbardziej znanymi wskaźnikami są MTTR, MTBF oraz O.E.E.

Ciekawymi wskaźnikami są: czas reakcji, czas trwania przeglądu, czas trwania poszczególnych czynności przeglądowych – dzięki temu istnieje możliwość optymalizowania procesu przeglądu.

Dużym projektem, do którego w tej chwili chcemy przystąpić, jest zaimplementowanie rozwiązań IoT do optymalizacji procesu przeglądów z uwzględnieniem narzędzia 5S.

WSPÓŁPRACA Z DZIAŁEM PRODUKCJI

Współpraca, duch zespołu i proaktywność to wartości, które cechują pracowników Technonicol. Szczególnie dział utrzymania ruchu jest obszarem wysokiego zaufania wśród pracowników zakładu produkcyjnego. Pomoc i otwartość na problemy oraz chęć ich rozwiązywania są kluczowe dla działania firmy. Zaczyna się to od samej góry, od relacji między kierownikiem produkcji i kierownikiem utrzymania ruchu. W korporacji Technonicol są to dwa najważniejsze, często wymienne stanowiska, bo choć zakres obowiązków różni się dla obu stanowisk, to są one nierozdzielnie ze sobą związane. Dzięki przykładowi z góry współpraca działowa jest zdecydowanie na wysokim poziomie a komunikacja lepsza. Widać to zachowanie szczególnie podczas Maintenance Day czy przeglądu rocznego. Oba te wydarzenia stanowią wyraz szczególnej współpracy działu utrzymania ruchu i działu produkcji.

Współpraca
działu
utrzymania
ruchu i działu
produkcji

Czyszczenie poszczególnych elementów pieca i linii oraz obszaru pakowania odbywa się zgodnie z zasadami TPM, gdzie zarówno autonomiczne grupy oraz specjaliści pracują razem, by linia mogła znów efektywnie i wydajnie produkować. Jest to zachowanie, które w korporacji wypracowywano latami, bazując na innych zakładach stosujących zasady Lean Management. Z racji pracy w przemyśle ciężkim oraz przez trudne warunki ludzie sami szukają wzajemnego wsparcia, współpracy czy nawet przyjaźni.

Pracownicy muszą się obdarzać zaufaniem w niesprzyjających warunkach, co przypomina trochę sytuację wspinaczki grup alpinistycznych – nie można dojść do celu, jeżeli nie jest się „razem”.

BEZPIECZEŃSTWO I HIGIENA PRACY

Praca w przemyśle ciężkim oznacza też przede wszystkim czuwanie nad bezpieczeństwem. Korporacja Technonicol traktuje bezpieczną i odpowiednio przygotowaną pracę jako najwyższą wartość. Wiąże się to z faktem, iż najwyższą wartością jest człowiek – pracownik, a jego życie i zdrowie musi być najważniejsze. Jako kierownictwo zakładu produkcyjnego chcemy, by pracownik bezpiecznie pracował i bezpiecznie wrócił do domu na odpoczynek i czas w gronie najbliższych.

Bezpieczeństwo
pracowników
najwyższą
wartością

W każdym zakładzie propagujemy i uświadamiamy pracownikom zagrożenia, mówimy o tym, jak pracować bezpiecznie i przede wszystkim o tym, by nasze zachowania nie spowodowały żadnych zagrożeń w stosunku do kolegów i koleżanek. Budowanie świadomości jest jednym z elementów zachowania bezpieczeństwa. Bardzo ważną kwestią są różnego rodzaju zabezpieczenia stosowane w zakładzie, które cały czas udoskonalamy i weryfikujemy podczas akcji przeglądowych i podczas codziennych czynności operatorów czy pracowników utrzymania ruchu. Ten dział jest szczególnie narażony na zmienne warunki i zgodnie z zasadami bezpiecznej pracy, TPM oraz 5S jest wyposażony w odpowiednie narzędzia. Jako zakład pracy ciągłej szczególnie musimy dbać o to, by nasi pracownicy byli bezpieczni i nie ulegali nawet najmniejszym wypadkom.

System LoTo | Zarówno UR, jak i produkcja stosują system LoTo do wykonywania wszelkich prac, szczególnie niebezpiecznych, który jest udoskonalany i gdy tylko znajdujemy kolejne zagrożenia, eliminujemy je poprzez instrukcje szkolenia i wdrażanie odpowiednich narzędzi i elementów zabezpieczających z całej gamy produktów LoTo.

Korporacja Technonicol – zakład Technonicol-Insulation sp. z o.o. to nie jedyny zakład w grupie. Zakończyliśmy budowę zakładu wełny skalnej, ale za chwilę startuje kolejna inwestycja – zakład Technonicol-Membrany zajmujący się produkcją membran paroizolacyjnych jako materiału do pokryć dachowych. Budowa zakładu rozpocznie się z końcem 2021 r., a zakończenie inwestycji jest planowane na 2023 r., o czym właściciel informował na początku 2021 r. Oczywiście, te same standardy co w Technonicol-Insulation są stosowane w innych zakładach korporacji, ale strategię dla działu utrzymania ruchu nieznacznie się różnią w zależności od rodzaju produkowanego asortymentu.

Firma Technonicol pracuje także z najnowszymi rozwiązaniami przemysłu 4.0, co owocuje zwiększeniem bezpieczeństwa pracy, przyspieszaniem procesu produkcyjnego, ale także zmianą podejścia do utrzymania ruchu i jego strategii, zwracając się mocno w kierunku predictive maintenance. Instalowanie różnego rodzaju czujnikowania, zbieranie danych, zastosowanie big data i poszukiwanie najlepszych algorytmów obliczeniowych dla poprawy procesu przeglądu to jedne z zadań, przed jakim stoi firma w najbliższych latach. ■

Harmonogram przeglądów Pm i Pdm w roku _____																					
Miesiąc:		Nazwa maszyny:				Nr maszyny:				Stworzył:				Zatwierdził:				Data:			
		Styczeń		Luty		Marzec		Kwiecień		Maj		Czerwiec		Lipiec		Sierpień		Wrzesień		Październik	
Lp.		Pm	Pdm	Pm	Pdm	Pm	Pdm	Pm	Pdm	Pm	Pdm	Pm	Pdm	Pm	Pdm	Pm	Pdm	Pm	Pdm	Pm	Pdm
1																					
2																					
3																					
4																					
5																					
6																					
7																					
8																					
9																					
10																					
11																					
12																					
13																					
14																					
15																					
16																					
17																					
18																					
19																					
20																					
21																					
22																					
Czas zaplanowany																					
Czas rzeczywiście																					
Data przeglądu																					
Wykonujący																					

Dzienny raport technika UR

Imię i nazwisko: _____ Data: _____ Zmiana: _____

Godzina:	Nr Zlecenia Pracy W/O Number	Opis czynności	Czas ogólny	Uwagi
1	2	3	4	5
6:00 14:00 22:00				
7:00 15:00 23:00				
8:00 16:00 24:00				
9:00 17:00 1:00				
10:00 18:00 2:00				
11:00 19:00 3:00				
12:00 20:00 4:00				
1:00 21:00 5:00				
2:00 22:00 6:00				

Opracowane przez: www.womasolution24.com