

Študijski primer **Povečanje produktivnosti za 37,4 %**



Zaposleni lahko produktivnost poveča, če ima znanje in spretnosti, izziv in svobodo, da svoje ideje uresniči.

Predstavljamo vam praktični primer udeleženca Employee Experience, vodjo proizvodnje, ki je želel izboljšati vodenje zaposlenih v proizvodnji.

Podjetje deluje v delavno intenzivni panogi z nizko dodano vrednostjo proizvodov. Kljub temu je vodja proizvodnje menil, da je dodano vrednost ob sodelovanju vseh v proizvodnji mogoče povečati. Imel je tudi svoje zamisli o tem, katere spremembe bi bilo potrebno izvesti.

Prvo dejanje: Kaj naj naredi vodja proizvodnje?

Vodja proizvodnje je imel enake naloge kot jih imajo vodje v vseh proizvodnjah: skrb za tekočo proizvodnjo, doseganje dnevnih norm, planiranje proizvodnje in zalog, sodelovanje z vzdrževalno službo, zaposlovanje delavcev v proizvodnji oz. zagotavljanje prisotnost ljudi za delovnimi stroji, in tako naprej.

A tokrat je bil vodja proizvodnje soočen z novimi, dodatnimi zahtevami. Med njimi je bila naloga, da se izboljšata tako sodelovanje z oddelkom prodaje, od koder dobivajo naročila za proizvodnjo, kot proces vodenja v proizvodnji, kjer naj bo poudarek na učinkovitejšem sodelovanju z zaposlenimi.

Vodja proizvodnje je začel z zbiranjem informacij in pridobivanjem znanja [Praktičnega vodenja](#), ki mu je kasneje pomagalo pri določanju potrebnih sprememb.

Želel se je odločiti za pravi način in pravilno presoditi, katere pristope je treba spremeniti najprej. Vedel je, da se lahko zanese na sodelovanje delovodij in dveh planerjev, ki so ključni za izdelavo polproizvodov in končnih proizvodov. Zanesel se je lahko tudi na sodelovanje drugih vodij oddelkov, kot sta vodja vzdrževanja in prodaje, ter članov kolegija – kar vedno ni samoumevno.

Po pridobitvi glavnih konceptov za vodenje je spoštoval glavno načelo vodenja in postavil cilje s KPI:

- Čas izdelave mora biti vedno krajši od planiranega s prodajo.
- Število kosov na uro po nosilcih se mora povečati za 2 %.
- Izmet zaradi slabih kosov se mora zmanjšati za 2 %.
- Meri naj se razpoložljivost opreme, kar bo omogočilo pridobitev podatkov za prihodnje odločanje.

Vsa merila v podjetju so bila znana že do tedaj, saj so jih tekoče spremljali. Proizvodnja je bila urejena in proizvodni proces tekoč. Naročil kupcev je bilo celo več kot jih je proizvodnja sproti lahko izvedla, zato je bilo treba razmišljati tako o kratkoročnih alternativnih oblikah ukrepov kot o dolgoročnih ukrepih.

Vodja se je odločil narediti načrt:

- Uvesti tedenske sestanke, ki bodo pripomogli k pretočnosti informacij in odpravljanju manjših težav. Hkrati se bo s pomočjo sestankov poenostavilo usklajevanje glede zaporedja in krajših časov čakanja.
- Spremljati KPI in kazalnike na mesečni ravni in sodelovati z vsemi v podjetju v smeri njihovega doseganja.
- Uvesti spremembe glede tedenskega planiranja proizvodnje, ki se bo po novem začelo vsak četrtek in dokončno potrdilo v petek ob sodelovanju planerjev in vodje.

Naslednji dan je bil običajni sestanek z enim od timov v proizvodnji. Žal vodja proizvodnje še ni bil pripravljen spregovoriti o ciljih in o svojem načrtu. Na sestanku z delovodjema in zaposlenimi je poudaril, da ostajajo vse stvari v proizvodni nespremenjene, kljub temu pa želijo doseči cilj povečanja produktivnosti za 2 % in zmanjšanja izmeta. Poudaril je tudi, da **delo med vikendi lahko sami ukinejo, če se bo proizvodnja opravila v času od ponedeljka do petka.**

Ko je cilj dosežen, so nagrajeni tudi zaposleni

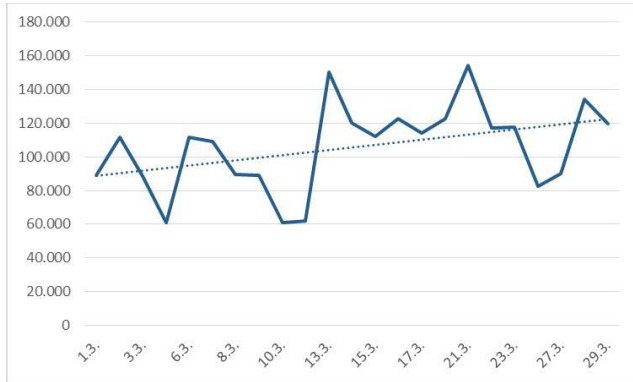
Z vključitvijo zaposlenih v odločanje o spremembah, so ti dobili odobritev za vse spremembe, ki jih smatrajo za potrebne. Tisti dan so dokončali dnevno proizvodnjo in odšli domov. Naslednji delovni dan so si odgovornosti prerazporedili sami in uvedli nekaj manjših sprememb. Ena od njih je bila sprememba v zadnji fazi proizvodnega procesa.

Ta dan so proizvedli **72 %** več proizvodov kot običajno v povprečnem delovnem dnevu.

Naslednji dan in prihodnje dni je bila proizvodnja od **30 %** do **40 %** večja od povprečja. Formalna norma za dnevno proizvodnjo ni bila ovira, saj so zaposleni sklenili, da so ob enakem delavniku lahko učinkovitejši, če drugače porabijo svoj čas.

Naslednje dneve je bilo enako – do danes se je produktivnost na liniji ohranila pri **135,5 %** v primerjavi s prejšnjo količino, ne da bi bilo potrebno investirati v opremo ali uvesti druge spremembe. Zaposleni so poiskali svojo rešitev, ker je vodja v proizvodnji svoje delo opravil na način, ki zaposlene navdihuje: predstavil je skupni cilj in zaupal ljudem, da problem v proizvodnji rešijo, kot želijo. Prepustil jim je svobodo odločanja o tem, katere rešitve bodo izvedli in na kakšen način. Spremembo, ki se je izkazala za koristno, tako za zaposlene kot za

podjetje, je tudi nagradil. Zaposleni na tej proizvodni liniji ne delajo več ob sobotah in vikendih, ker vse delo opravijo med delovnim tednom. Pri tem je komuniciral z vsemi, ki morajo pri tem sodelovati.



Graf izboljšanja proizvodnje v prvem mesecu uvedbe sprememb

Ker so zaposleni dobili zagotovilo, da lahko vplivajo na svoje delo in ga spremenijo, so bili pripravljeni narediti, kar je dobro za njih in za podjetje. Sobotno delo so lahko opustili, ker v delovnem tednu opravijo ves načrt za proizvodnjo, in njihova motivacija se je izredno povečala.

Kaj je vodja proizvodnje še ugotovil?

Vodja proizvodnje je nato ugotovil še nekaj. Svojega načrta sprememb v proizvodnji še ni niti predstavil, a je dosegel učinke, ki jih je pričakoval

še z uvedbo drugih ukrepov. Tedenskih sestankov še niso imeli časa uvesti, spremljanje podatkov o KPI je bilo nespremenjeno, načrtovanje proizvodnje se v tem času še ni spremenilo. Ukrepi, ki jih je takrat načrtoval, so bili morda pravilni ali pa tudi ne, saj je izračunana produktivnost narasla za 37,4 % brez njih. Delovanje učinka, ko je **sodelavce postavil na prvo mesto**, je bilo vidno naslednji dan in vse dni naprej.

Naučil se je tudi, da če v podjetju želi doseči spremembe, jih morajo zaposleni narediti zaradi svoje želje po spremembah in inoviranju, in ne zaradi njegove zahteve po njih.

Ali verjamete, da so ljudje v temelju v glavnem dobri, ali ne? Če verjamete, da so, potem morate tudi ravnati tako, kot je konsistentno z vašim prepričanjem. To pomeni, da ste do zaposlenih odkriti in transparentni, ter jim poveste tudi, kdaj ne dosegajo vaših pričakovanj. To pomeni tudi, da jim zaupate in jih pustite opravljati odločitve tam, kjer imajo za to potrebne informacije, znanja in sposobnosti. Če ste prepričani, da so ljudje v temelju dobri, potem jim morate dati svobodo in glas, da lahko vplivajo na to, kako se odvijajo stvari v podjetju.

Svojo izkušnjo se je vodja proizvodnje odločil uporabiti tudi v drugih proizvodnih timih in jim pomagati uporabiti najboljše sodelavce za vodje sprememb.

Naprej na:
[Program Employee Experience](#)