

„LATARNIK” ZAMIANA OBAW I WYCZEKIWANIA NA ZAANGAŻOWANIE I ODPOWIEDZIALNOŚĆ PRACOWNIKÓW

PAROC Polska Sp. z o. o.

Branża: budowlana, produkcja materiałów budowlanych



Czas trwania projektu:

VI 2004 – IX 2005

Potrzeby organizacji:

- Plan spłaszczenia struktury zarządzania produkcją oraz konieczność wykształcenia spośród kluczowych operatorów maszyn GRUPY samodzielnie rozwiązującej bieżące problemy dotyczące jakości i współpracy.
- Uwolnienie zwierzchników od rozwiązywania bieżących problemów zgłaszanych przez pracowników niższego poziomu.
- Zmniejszenie liczby spotkań związanych z koniecznością wspólnej analizy problemów.
- Przewyciężenie wśród pracowników liniowych niezadowolonych z wynagrodzeń oraz postawy minimalizowania wysiłków w trakcie wykonywanych zadań.
- Zmniejszenie rywalizacji i uruchomienie współpracy pomiędzy brygadami.

Cele:

Pracownicy liniowi:

- Ujawianie i otwarte komunikowanie pojawiających się problemów.
- Samodzielna analiza trudności, diagnoza przyczyn i znalezienie rozwiązań.
- Zgłaszanie pomysłów usprawnień, podnoszenia jakości działania.
- Całkowita odpowiedzialność za końcowy rezultat i rozwiązanie powstałych w trakcie czynności problemów w zadaniach należących do zakresu ich obowiązków.
- Lepsza współpraca w brygadach i pomiędzy nimi.
- Inicjatywa i wysiłek w działaniach niestandardowych.

Kierownicy liniowi:

- Otwartość i zachęcanie pracowników do rozmowy o problemach.
- Odpowiedzialność za rozwój kompetencji kluczowych „operatorów” na każdym odcinku procesu produkcji.
- Zwiększenie skuteczności w motywowaniu podwładnych do odpowiedzialności za rozwiązywanie problemów (np. związanych z jakością produkcji).

Podjęte działania:

- Spotkanie z dyrektorem fabryki, przedstawicielami kadry kierowniczej - sprecyzowanie celów merytorycznych, oczekiwanych efektów i harmonogramu projektu.
- Diagnoza aktualnej sytuacji w fabryce pod kątem istniejących w postawach ludzi słabych i mocnych stron metodą focus group i wywiadów indywidualnych.
- Cykl 4 szkoleń dla 10 kierowników liniowych (4 x 2 dni) z komunikowania, delegowania odpowiedzialności, pobudzania samodzielności, rozwiązywania problemów.
- Coaching dla dyrektora (6 x 1,5 godziny), wspierający wprowadzanie zmian i rozwój postaw przywódczych.
- Zadania poszkoleniowe dla kierowników liniowych, służące wspieraniu samodzielności i odpowiedzialności pracowników (np. organizacja sesji integracyjnych dla pracowników, prowadzenie szkoleń z zakresu rozwiązywania problemów, etc.).
- Wprowadzanie zmian w systemie ocen dla pracowników.
- Wprowadzenie systemu motywacyjnego, sprzyjającego samodzielnemu rozwiązywaniu problemów.
- Sesje follow-up na terenie fabryki i jako elementy kolejnych szkoleń.

Efekty:

- Zmniejszenie liczby „telefonów” na nocnych zmianach z 202 rocznie do 49.
- Zwiększenie liczby pomysłów usprawniających z opracowanym uzasadnieniem z 25 do 271 rocznie.
- Wzrost ilości wdrożonych rozwiązań/pomysłów ze 124 do 148 (o około 20 %).
- Zwiększenie ilości czasu poświęcanego przez kierowników na zebrania z 276 na 936 godzin.
- Zwiększenie ilości czasu poświęcanego na rozmowy rozwojowe z podwładnymi z 42 do 210 godzin.
- Na każdym odcinku procesu produkcyjnego przynajmniej 2 kluczowych specjalistów odpowiedzialnych za rozwiązywanie problemów i wspieranie mniej doświadczonych pracowników.

Koordinator merytoryczny:



Marek Małkiewicz

Menedżer, trener, executive coach, psycholog, praktyk NLP. Od 21 lat trener, od 15 lat właściciel i dyrektor firmy Integra Consulting. Posiada wieloletnie doświadczenie w prowadzeniu projektów zmiany kultury organizacyjnej, coachingów indywidualnych i grupowych z kadrą zarządzającą przedsiębiorstw.

„Całe nasze życie to działanie i pasja. Unikając zaangażowania w działania i pasje naszych czasów, ryzykujemy, że w ogóle nie zaznamy życia.”

Herodot