

7 SPOSOBÓW

JAK BYĆ LEPSZYM KIEROWNIKIEM PRODUKCJI



WPROWADZENIE

Kierowanie zespołem produkcyjnym to nietatwe zadanie.

Zarządzanie procesami produkcyjnymi wymaga nie tylko znajomości technologii, ale także umiejętności zarządzania zasobami ludzkimi i finansowymi, planowania i organizacji pracy oraz rozwiązywania problemów.

Jako kierownik produkcji, masz kluczowe zadanie, aby zapewnić, że produkcja odbywa się zgodnie z planem, jest wydajna, a wyroby spełniają oczekiwania klientów. Jednak, jak wiele kierowników produkcji może potwierdzić, to zadanie nie jest łatwe, a wyzwania, które muszą być pokonane, są często skomplikowane i wymagające.

Ten ebook ma na celu dostarczenie wiedzy i narzędzi, które pomogą Ci lepiej realizować powierzone Ci zadania, a przy okazji rozwijać zespół, którym zarządzasz.

Mamy nadzieję, że wiedza, którą zdobędziesz, pomoże Ci w osiągnięciu lepszych wyników produkcyjnych, a także w budowaniu bardziej efektywnych zespołów pracy.

Bez względu na to, czy jesteś doświadczonym kierownikiem, czy dopiero rozpoczynasz swoją przygodę w zarządzaniu produkcją, ten ebook jest dla Ciebie.

Dokument jest przygotowany do wydruku i zawiera miejsce na notatki. Możesz skorzystać z tej formy - jeśli jest dla Ciebie wygodniejsza.

KIM JESTEŚMY

Nazywamy się Perfectus Group i tworzymy zespół praktyków i pasjonatów rozwoju organizacji.

Od ponad 10 lat jesteśmy związani z branżą produkcyjną i usługową.

Naszych Klientów wspieramy w obszarach:

- Diagnozy procesów i szukania potencjałów do rozwoju
- Praktycznych szkoleń z zakresu Lean, Six Sigma, Jakości, Analizy danych oraz kompetencji miękkich
- Wdrażania rozwiązań stabilizujących procesy
- Realizacji projektów usprawniających procesy produkcyjne i biurowe

Cieszymy się, że pobrzesz ten dokument.

Chętnie pomożemy również Tobie w rozwoju - napisz do nas:



Maciej Jerzak

maciej.jerzak@perfectusgroup.pl



Krzysztof Firlik

krzysztof.firlik@perfectusgroup.pl



www.perfectusgroup.pl

ZAWARTOŚĆ EBOOKA

- 01** Kieruj się faktami, a nie opiniami
- 02** Zauważ człowieka
- 03** Zadbaj o skuteczną komunikację
- 04** Zaufaj swoim pracownikom
- 05** Usuwaj przyczyny problemów
- 06** Zadbaj o odpowiednie kompetencje Twojego zespołu
- 07** Pamiętaj o rozwoju swoich kompetencji

1 Kieruj się faktami, a nie opiniami



Zarówno w życiu zawodowym jak i prywatnym jesteśmy „zalewani” nadmiarem informacji.

Nasz mózg w ciągu jednego dnia przyjmuje ok 34 GB danych. Dodatkowo z każdym rokiem ilość wygenerowanych danych na świecie wzrasta o 40%.

Dla porównania - nasi przodkowie w ciągu całego swojego życia przetwarzali tyle informacji, co my każdego dnia

Dlatego mamy trudności w wybieraniu i przetwarzaniu informacji, co prowadzi do zwiększonego poziomu stresu, zmęczenia oraz obniżonej produktywności. W związku z tym ważne jest, aby umieć zarządzać informacjami, które do nas docierają i umiejętnie selekcjonować te, które są dla nas ważne.

Wyzwaniem jest zatem oddzielenie faktów od opinii i podejmowanie decyzji na podstawie faktów.

Jak zatem odróżnić fakty od opinii?

Opinie z reguły są mało precyzyjne, uogólnione i często towarzyszą im emocje. Fakty „chcą” być niepodważalne.

Jeśli nie jesteś pewny czy dana informacja to fakt, czy opinia skorzystaj ze sprawdzonej metody

IDŹ I ZOBACZ

Udaj się do miejsca, w którym występuje problem, porozmawiaj z pracownikami, dopytaj o szczegóły, sprawdź dane i okaż ludziom szacunek.

Jest spora szansa, że dzięki temu zyskasz klarowność niezbędną do oceny sytuacji.

1 Kieruj się faktami, a nie opiniami

Oczywiście nie zawsze można pójść, dopytać i sprawdzić. W takiej sytuacji najlepiej zweryfikować informacje w kilku źródłach.



Wskazówka:

Jeśli zgłosi się do Ciebie Pracownik z informacją o problemie zadaj mu poniższe pytania, a lepiej rozeznasz się w sytuacji (metoda znana jako 5W2H)

1. Co się stało?
2. Kto zauważył problem?
3. Gdzie i kiedy wystąpił problem?
4. Dlaczego warto zająć się tym problemem?
5. Jak stwierdzono, że problem występuje?
6. Jaka jest skala problemu / ile nas kosztuje ta sytuacja?



Twoje notatki

2

Zauważ człowieka

Jako kierownik, lider czy manager w swojej pracy zarządzasz zespołem, a więc na pewno codziennie rozmawiasz z wieloma osobami. Nie jest istotne czy Twój rozmówca to Twój podwładny, szef czy też współpracownik.

Rozmowom prawie zawsze towarzyszą emocje, zarówno te pozytywne jak i negatywne. Skupmy się na tych drugich, ponieważ bardziej zapadają nam w pamięci.

Zastanów się proszę ile razy podczas rozmowy z drugim człowiekiem w głowie pojawiła się jedna z poniższych myśli:

- „on jest niepoważny”
- „o co mu znowu chodzi”
- „znowu się czepia”
- „on w ogóle nie słucha co się do niego mówi”

Takie przykłady można by mnożyć (w tym również te mniej cenzuralne), ale nie w tym rzecz.

Co jest zatem ważne jeśli pojawia się jedna z powyższych lub podobnych myśli? Ważne jest, by w naszym Rozmówcy „zauważyć Człowieka” w pełnym znaczeniu tego słowa.

Dlaczego?

Ponieważ „zauważenie Człowieka” potrafi rozszerzyć lub nawet zmienić naszą perspektywę a to może sprawić, że emocje opadną i rozmowa będzie konstruktywna.



2 Zauważ człowieka

Co zatem w praktyce oznacza stwierdzenie: „zauważ Człowieka”? – po prostu przemyśl kilka poniższych kwestii:

- może dzisiaj Twój rozmówca ma po prostu gorszy dzień
- może jest zmęczony i niewyspany, ponieważ dzieciaki go w nocy budziły
- może ma kogoś chorego w rodzinie
- może ma problemy finansowe
- może mu się nie układa w związku

Nasze życie prywatne przeplata się z zawodowym. Jeśli w życiu prywatnym coś się nie układa, to bardzo często ma to wpływ na to, jak zachowujemy się w pracy.

Oczywiście najlepiej by było gdybyśmy przed rozpoczęciem pracy mogli wcisnąć magiczny przycisk i zostawić wszystkie nasze troski i zmartwienia za bramą, ale niestety nie jest to możliwe.



Wskazówka:

Jeśli przy jednej z kolejnych rozmów zauważysz, że w Twojej głowie pojawiają się negatywne emocje, spójrz na swojego rozmówcę i spróbuj „zauważyć w nim Człowieka” (którym mogą targać emocje). Jest spora szansa, że jeśli go zauważysz, to rozmowa będzie bardziej konstruktywna, a po jej zakończeniu nie będziesz sfrustrowany.



Twoje notatki

3 Zadbaj o skuteczną komunikację

Problemy z komunikacją, to jeden z najczęstszych obszarów, jakie zgłaszają nam klienci w trakcie rozmowy.

Niewłaściwa komunikacja może znacznie pogorszyć nie tylko relacje w zespole, ale i wyniki pracy.

Poniżej znajdziesz kilka sposobów, jak możesz zadbać o skuteczną komunikację:

1. Przekazywane informacje powinny być jasne i precyzyjne.

Unikaj zatem niejasnych sformułowań i używaj prostych słów. Jeśli przekazujesz instrukcje lub informacje, upewnij się, że są one łatwe do zrozumienia.

Najczęstszym błędem jest tutaj założenie, że ludzie wiedzą, albo się domyślą.

2. Skuteczna komunikacja wymaga umiejętności słuchania.

Bądź uważny na to, co mówią inni – daj im przestrzeń na wypowiedzenie własnego zdania.

Zadawaj pytania, aby upewnić się, że rozumiesz ich przekaz.

Wykazanie zainteresowania tym, co mówią inni, pomoże Ci w budowaniu relacji.

3. Bądź otwarty na różne perspektywy i pomysły.

Praca na podstawie utartych schematów postępowania i myślenie, że wszystko wiemy najlepiej może być dla nas zgubna.

Nie odrzucaj pomysłów innych osób bez zastanowienia się nad nimi. Daj innym szansę wyrażenia swojego zdania, pytaj o argumenty i bądź gotów na dialog.

Jeśli o wszystkim będziesz decydował sam bez rozmowy z ludźmi – przestaną się angażować i mówić Ci o swoich pomysłach.



3 Zadbaj o skuteczną komunikację

4. Przekazuj informacje w sposób konkretny i zwięzły.

Zanim przekażesz informacje swojemu zespołowi, poświęć 2 minuty na zastanowienie się, jakie są najważniejsze kwestie, które chcesz poruszyć i będą interesowały Twoich odbiorców.

Jeśli Twoja komunikacja będzie zbyt długa – ludzie przestaną słuchać. Dlatego skup się na najważniejszych kwestiach i unikaj zbędnych szczegółów.

Unikaj przy tym sytuacji, gdzie przekazywane informacje są nieprecyzyjne.

5. Pamiętaj, że skuteczna komunikacja wymaga ciągłego wysiłku i ulepszania

Dobra komunikacja wymaga wprawy i ćwiczeń. Jeśli widzisz, że po przekazaniu komunikatu efekt jest inny, niż zakładałeś – zastanów się dlaczego tak jest i skoryguj swoje działania w przyszłości.



Wskazówka:

W przypadku gdy przekazujesz Pracownikowi zadanie do wykonania, poproś go, aby swoimi słowami powtórzył co ma zrobić – upewnij się wówczas czy na pewno się dobrze zrozumieliście



Twoje notatki

4 Zaufaj swoim pracownikom. Pozwól im popełniać błędy.

Pewnie wielokrotnie styszałeś, że na zaufanie trzeba sobie zasłużyć. To prawda - pozwalając Pracownikom na popełnianie błędów budujesz takie zaufanie.

Mówi się, że zaufanie jest walutą przyszłości.

Zespół, który sobie nie ufa, nie będzie potrafił wspólnie pracować nad osiągnięciem celu.

Zaufanie jest kluczem do sukcesu w każdej organizacji. Kiedy Twoi pracownicy czują, że wierzysz w ich zdolności, to są bardziej zaangażowani w swoją pracę. Daje im to poczucie autonomii i motywuje do osiągnięcia lepszych wyników. Dlatego tak ważne jest, abyś pozwolił im na samodzielne podejmowanie decyzji.

Często myślimy w takiej sytuacji „ale jak to zrobię lepiej i szybciej”. Być może to prawda. Jednak jeśli Ty będziesz zajmował się wszystkimi najważniejszymi kwestiami, Twoi pracownicy nie będą czuli się potrzebni. Sprowadzisz ich działanie do postawy „odtwórczej”. Nie będą czuli, że im ufasz.

Pytaj pracowników o zdanie, pozwalaj im realizować pomysły (jeśli tylko są bezpieczne i nie zagrażają produktowi), wspieraj ich w realizacji. Wspólnie wyciągaj wnioski z wprowadzanych zmian.

Warto przy tym zaakceptować, że błędy są elementem rozwoju. To jak z dzieckiem, które uczy się chodzić czy jeździć na rowerze. Na pewno kilka razy się przewróci ćwicząc swoje umiejętności.



4

Zaufaj swoim pracownikom. Pozwól im popełniać błędy.

Dzięki takiej postawie Twój pracownik będzie bardziej zaangażowany w swoją pracę i będzie w stanie lepiej wykorzystać swoje zdolności i umiejętności. To trochę jak z nauką pisania przez dzieci: zachęcasz dziecko, aby spróbowało napisać swoje imię, ale nie karcisz, jeśli popełni błąd.

Pamiętaj przy tym, że nie chodzi o tolerowanie rażących błędów czy ignorowanie nieodpowiedzialnego zachowania. To nie jest zaufanie.

Nie należy przyzwalać na „byle jakość” i akceptować powtarzających się błędów. Chodzi natomiast o to, aby pracownicy czuli się wystarczająco komfortowo, aby próbować nowych rzeczy i podejmować ryzyko.



Wskazówka:

Jeśli pracownik popełni błąd, nie krytykuj go publicznie. Spotkaj się z nim na osobności i omówcie co się wydarzyło, dlaczego doszło do popełnienia błędu i jakie lekcje wyciągnął na przyszłość. W dłuższej perspektywie obwinianie Pracownika spowoduje spadek jego motywacji do pracy.

Skup się na procesie i jego poprawie, a nie szukaniu winnego.



Twoje notatki

5 Usuwaj przyczyny problemów, a nie tylko ich skutki

Jednym z najczęstszych zadań Kierownika Produkcji w wielu firmach jest... gaszenie pożarów. Niestety...

Stanowi ono często ponad połowę jego czasu pracy. Wręcz staje się ekspertem w tej dziedzinie.

Czy to dobra sytuacja?
Jest takie powiedzenie:



„Nigdy nie ma czasu wykonać pracy dobrze, ale zawsze jest czas wykonać ją ponownie”

Zazwyczaj pożarów jest tak dużo, że nie mamy czasu rozwiązywać problemów, które je wywołują. A czasu nie mamy, bo problemów jest za dużo.

Jest to niestety błędne koło, które jeśli nie zmienisz sposobu działania, będzie negatywnie wpływało na Ciebie i Twój zespół.

W dłuższej perspektywie takie zachowanie może doprowadzić do sytuacji, w której będziesz wielokrotnie usuwał skutki wywołane przez tę samą przyczynę.

Dodatkowo będziesz odczuwał coraz większe przeciążenie pracą, frustrację i brak kontroli nad wykonywaną pracą.

Przeanalizujmy poniższy przykład:

Pracownik na hali produkcyjnej poślizgnął się i upadł, ponieważ posadzka była mokra. Na całe szczęście pracownik nic sobie nie złamał, ale w kolejnej tego typu sytuacji może nie mieć tyle szczęścia (on czy jego kolega/koleżanka).

5

Usuwaj przyczyny problemów, a nie tylko ich skutki

Pierwszy odruch może być następujący: wytarcie wody z posadzki. Można powiedzieć, że jest to działanie, które eliminuje skutek problemu, ale nie mamy gwarancji, że w kolejnych dniach sytuacja się nie powtórzy.

Zadajmy więc pytanie: dlaczego posadzka była mokra?

Jedną z odpowiedzi, jakie możemy otrzymać: ponieważ woda wyciekła z nieszczelnego zaworu.

Na tym etapie możemy wymienić zawór, ale to będzie działanie mające na celu usunięcie skutku, a nie przyczyny problemu.

Zadajmy więc kolejne pytanie: dlaczego zawór był nieszczelny?

Często możemy usłyszeć, że od dawna nie był wymieniany,

Dlaczego nie był wymieniany?

Ponieważ kontrola stanu zaworów nie jest wpisana w plan przeglądu prewencyjnego maszyny.

Podsumowując: dopiero po kilkukrotnym zadaniu pytania: „dlaczego?” dochodzimy do sedna problemu i aby go usunąć (a nie tylko jego skutek) należy cyklicznie weryfikować stan zaworu.



Wskazówka:

Zadawaj pytanie: dlaczego? (nie zadowolaj się pierwszą uzyskaną odpowiedzią i pytaj dalej, pogłębiając analizę), a jest szansa, że dojdiesz do sedna problemu i będziesz w stanie go skutecznie rozwiązać.

Bądź świadomy, że początki z tą metodą nie będą łatwe. Ludzie różnie będą reagowali na ciągle to samo pytanie. Z czasem się przyzwyczają.

6 Zadbaj o odpowiednie kompetencje Twojego zespołu

Czy wiesz, że istnieje wzór na Idealnego pracownika?

$$IP = (W + U) \times P$$

Gdzie

W = Wiedza

U = Umiejętności

P = Postawa

Jeśli chcesz zbudować silny zespół – zadbaj o rozwój każdego z obszarów znajdujących się w tym wzorze.

Budując kompetencje zespołu, nie tylko zwiększasz wiedzę i umiejętności Twoich Pracowników, ale również podnosisz ich motywację i zaangażowanie.

Jak możesz zacząć?

Zdecydowanie powinieneś od diagnozy stanu obecnego.

Wypisz jaką wiedzę i umiejętności potrzebują Twoi pracownicy, aby mogli skutecznie wykonywać swoją pracę.

Następnie oceń każdego pracownika z każdego aspektu w skali od 0 do 4 gdzie:

0 – nie posiada wiedzy / umiejętności z danego zakresu

1 – rozpoczął szkolenie z danego zakresu

2 – skończył szkolenie, pracuje samodzielnie, ale wymaga kontroli

3 – pracuje samodzielnie i nie wymaga kontroli

4 – potrafi szkolić innych z danego zakresu.

Na tej podstawie możesz wytonić obszary, w których warto rozwinąć
www.kierownik-produkcji.pl/matryca-kompetencji

6 Zadbaj o odpowiednie kompetencje Twojego zespołu

W kolejnym kroku wykonaj podobne ćwiczenie z postawą. Zastanów się jakich postaw oczekujesz od siebie i swojego zespołu, a następnie oceń, gdzie jesteście.

Zwróć uwagę na fakt, że dbając o odpowiednie kompetencje swojego zespołu sprawiasz, że pracownicy nabierają pewności siebie, a to pierwszy krok do budowania w nich poczucia odpowiedzialności i decyzyjności.



Wskazówka:

Wprowadź w swoim zespole cykliczne rozmowy rozwojowe. Znajdź czas i przestrzeń, aby porozmawiać ze swoim pracownikiem zarówno o swoich oczekiwaniach jak również o jego potrzebach w zakresie pożądanых kompetencji (zarówno tych z obszarów twardych jak i miękkich). Taka rozmowa powoli Ci przygotować plan rozwoju dla Pracownika z uwzględnieniem jego zdania co jest bardzo cenne.



Twoje notatki

7

Pamiętaj o rozwoju swoich kompetencji

Jako kierownik bądź wzorem i inspiracją dla swojego zespołu. Nie wymagaj rozwoju tylko od innych. Wymagaj też od siebie.

Pamiętaj, że jako kierownik jesteś wzorem dla innych, więc jeśli ludzie zobaczą, że podnosisz swoje kompetencje to możesz być dla nich inspiracją.

Dodatkowo podnosząc swoje kwalifikacje i będąc mentorem dla innych spowodujesz, że ludzie będą chcieli z Tobą pracować. Dzięki temu będziesz przyciągał i zatrzymywał utalentowanych pracowników w swoim zespole.

Pierwszy krok w tym kierunku już zrobiłeś pobierając ten dokument – jesteśmy Ci za to bardzo wdzięczni.

Staraj się każdego dnia być lepszą wersją siebie. Dotyczy to zarówno rozwoju osobistego, zawodowego czy zdrowia i duchowości.

Jako kierownik szczególnie zadbaj o kompetencje miękkie, zarządzania sobą w czasie jak i analizy danych.

Twój rozwój zawodowy jest ważny, ale nie zapominaj o rozwoju osobistym czy też duchowym. Jest wiele świetnych darmowych materiałów, które pozwolą rozwijać Twoje kompetencje, ale nie wahaj się również skorzystać z materiałów płatnych (pod warunkiem, że są dobrej jakości).

7

Pamiętaj o rozwoju swoich kompetencji

Dobłą praktyką do zastosowania w codziennej pracy jest metoda 5 minutowego podsumowania.

Zanim jeszcze wyjdiesz z pracy, poświęć maksymalnie 5 minut, aby odpowiedzieć na następujące pytania:



Co poszło mi dziś dobrze?
Z czego jestem zadowolony?



Co mogłem zrobić lepiej?
Nad czym warto, żebym popracował?

Dzięki temu każdego dnia będziesz znajdował obszary do rozwoju.



Wskazówka:

Często w rozmowach z managerami słyszymy: "ale ja nie mam czasu na rozwój".

Niestety jest tak, że każdy z nas ma go tyle samo (24h na dobę).

To, w co inwestujemy nasz czas to głównie kwestia wyboru, z czego rezygnujemy (rzeczy mniej ważne), a czemu poświęcamy czas (sprawy ważne dla nas, albo naszych bliskich).

Nie zachęcamy więc, żeby mniej spać, czy spędzać mniej czasu z bliskimi. Chcemy Cię zachęcić, abyś zrobił sobie listę zadań, jakie realizujesz każdego dnia i zobaczył czy każda z nich jest tak samo ważna.

Bez rozwoju trudno Ci będzie zmienić metody pracy i działać skuteczniej.

NA ZAKOŃCZENIE

Przede wszystkim – dziękujemy, że pobrałeś ten dokument i zainwestowałeś swój czas w zapoznanie się z nim.

Wiemy, że bycie Kierownikiem Produkcji to często trudne i wymagające zadanie. Mamy też świadomość, że często są to stanowiska, o które mniej się dba w firmie.

Dlatego postanowiliśmy stworzyć portal www.kierownik-produkcji.pl na którym chcemy skupiać spoleczność osób takich jak Ty – kierowników produkcji, którzy chcą być lepszymi managerami, odzyskiwać czas na to co ważne, inspirować innych, czy po prostu mieć mniej stresu w pracy.

W najbliższych dniach prześlemy Ci kilka dodatkowych materiałów, które mogą Ci pomóc w dalszym rozwoju.

Na naszej stronie będą też pojawiały się regularnie wartościowe materiały - inspiracja do rozwoju, poukładania pracy oraz dobre praktyki współpracy w zespole.

Ten ostatni aspekt - dostrzeżenie człowieka w naszej codziennej pracy jest dla nas szczególnie istotny.

Co tydzień wysyłamy też newsletter poświęcony w 100% pracy Kierownika Produkcji.

Mamy nadzieję, że treść tego ebooka była dla Ciebie wartościowa. Jeśli możesz poświęcić kilka minut swojego czasu - napisz proszę do nas wiadomość z informacją zwrotną co szczególnie Ciebie zainteresowało, albo jakich treści oczekujesz od portalu dla Kierowników Produkcji.

www.kierownik-produkcji.pl