

Vojko Čujović

## KOBAYASHIJEVI KLJUČI DVIGAJO KAKOVOST DELOVNEGA ŽIVLJENJA

*Skrb za dviganje kakovosti delovnega življenja zaposlenih je ena glavnih nalog svetov delavcev kot voljenih delavskih predstavništev v sistemu korporacijskega upravljanja. Zato morajo biti stalno na tekočem z najnovejšimi organizacijskimi prijemi in metodami, ki se v tem pogledu uveljavljajo v razvitem svetu, in pobudniki njihovega uvajanja tudi v naša podjetja. Ena takšnih metod je zagotovo tudi »metoda 20 ključev«, ki jo predstavljam v nadaljevanju.*

Alardtov koncept kakovosti delovnega življenja pravi, da obstajajo tri vrste potreb in s tem interesov, ki jih želijo ljudje zadovoljiti pri delu ali v zvezi z delom:

- **Imeti** (materialne potrebe in potrebe po varnosti)
- **Ljubiti** (družbene potrebe – potreba po spoštovanju in pripadnosti)
- **Biti** (osebne potrebe po samopotrjevanju, samouresničevanju in osebni rasti).

Gre za širok spekter potreb in nemogoče jih je zadovoljiti takoj in na ravni pričakovanja vsakega posameznika, še posebej, ker ljudje pri delu in v zvezi z delom sodelujejo v različnih vlogah in se njihovi interesi tudi križajo. Potreben je celovit pristop, ki se dotakne vseh elementov, ki sodelujejo pri delu in jih vključi v proces stalnega izboljševanja.

V VOGT-u Electronic Slovenija smo prepričani, da nam tak pristop ponuja Iwao Kobayashi, predsednik PPORF Development Institute iz Tokija s svetovno uveljavljeno **metodo 20 ključev**. Ključni simbolično odpirajo v podjetju vrata za vrati k vedno uspešnejšemu poslovanju. Kljub znano drugačni japonski delovni in življenjski filozofiji ocenjujemo, da je ključne mogoče presaditi tudi v slovensko okolje in z njihovo pomočjo postati odlično podjetje z visoko kakovostjo delovnega življenja.

V nadaljevanju vam bom podrobneje predstavil enega izmed ključev, ki po mojem mnenju pomembno vpliva na kakovost delovnega življenja v naši družbi.

### **15. ključ - Širjenje usposobljenosti zaposlenih**

**Bistvo ključa 15 je:** »Več znaš, več veljaš.« Flexibilnost postaja nujen pogoj za obstoj podjetij. Ni več milijonskih serij, naročila in zahteve se stalno spreminjajo. Nenadna bolniška odsotnost delavca ne sme pretresti proizvodnje. Podjetja moramo biti stalno pripravljena na spremembe in neplanirane dogodke. To lahko po Kobayashiju dosežemo z uporabo ključa 15 tako, da:

- ocenimo veščine, ki jih zaposleni obvladajo, in analiziramo potrebe,
- nenehno učimo delavce različnih veščin,
- uvedemo rotiranje delavcev v okviru delovnih skupin in med skupinami (navzkrižno usposabljanje)
- poenostavimo delovne postopke za lažje usposabljanje ter
- stalno spremljamo napredek delavcev.

Ko smo se v VOGT-u odločali o smiselnosti uvajanja metode 20 ključev smo v vsakem ključu iskali smoter skozi naša oziroma evropska očala, iskali smo vrednote, ki visoko kotirajo v našem svetu in glavah. Za 15. ključ ni bilo težko najti ustreznega gesla, ki nam je vsem dobro znano in blizu: **Več znaš, več veljaš!**

Prepričan sem, da je pred koncem šolskega leta, ko je sonce že pred začetkom pouka prijetno grelo in ko so nas prazna igrišča in hladna voda na bližnjem kopališču vabili k igri in zabavi, marsikdo med nami slišal starše ali učitelje, ki so nas hoteli motivirati za bližnje srečanje s knjigo z: »Uči se! V znanju je moč. Več znaš, več veljaš.«

Kot otrokom so se nam zdeli ti stokrat slišani stavki puhlo govoričenje »starcev«, ki jih je čas že zdavnaj povozil in sploh ne vedo, kako zabavno se je igrati in kako dolgočasno se je guliti stvari, ki jih v življenju verjetno sploh ne bomo potrebovali.

Zdaj smo odrasli, imamo svoje otroke in jim težimo z učenjem. Spoznali smo, da »Več znaš, več veljaš« niso bile puhlice naših staršev in učiteljev, temveč modrost, ki je veljala daleč pred njihovim rojstvom in bo veljala na celem svetu še dolgo po smrti naših otrok.

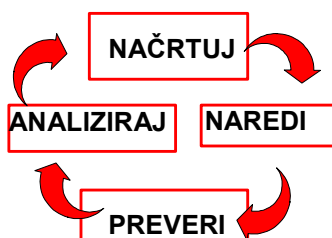
Zaposleni v VOGT-u so odrasli in zreli ljudje in zato za pri uvajanju ključa 15 ne manjka razumevanja in zagnanosti. V času globalizacije, vladavine kapitala in naše želje po vstopu v Evropo, je geslo dobilo še poseben, krut prizvok. Ne gre več le za to, da nam več znanja daje večjo veljavo. Danes nam več znanja od konkurence omogoča, da smo v igri, da sploh lahko sodelujemo. V nasprotnem primeru nam kupci pokažejo »rdeči karton«. Ko smo enkrat na rezervni klopi, nam ne pomaga nikakršno kalimerovsko jamranje in dokazovanje naše izjemne delavnosti in pripravljenosti za odpovedovanje. Igro igrajo drugi, rezultat ustvarjajo drugi in zato tudi delijo drugi. Zato ni bilo vprašanja: »Bi ali ne bi?«. Obstajal je le en odgovor: **moramo**.

## Cilj

Za cilj 15. ključa smo postavili povečano fleksibilnost in s tem konkurenčnost naše družbe. Zavedamo se, da gre za nikoli zaključen proces. Tudi če bi vsi zaposleni poznali vse veščine, ki so potrebne za opravljanje dela v podjetju, bodo vedno prihajali novi delavci, novi stroji in novi produkti. Učenje ne bo nikoli zaključeno.

## Metode in tehnike uvajanja

Ključ uvajamo po korakih. Pri tem upoštevamo t.i. **CAP- DO ciklus** (Check – Act Plan – Do )



## 1. Analiziraj!

Najprej smo analizirali trenutno stanje usposobljenosti zaposlenih. Izdelali smo **šifrant znanj**, ki zajema vsa potrebna znanja, naloge, delovne operacije, ki so potrebna za izvajanje nalog celotne družbe. Potreben je zato, da vsi udeleženci uporabljajo identične nazive za določeno veščino, kar nam omogoča računalniško spremljanje stanja usposobljenosti in primerjanje med različnimi skupinami.

Vsak delovna skupina je izdelala **matriko usposobljenosti zaposlenih**. V matriko so vnešeni podatki o doseženih stopnjah znanja za vsakega delavca v skupini. Delavec v proizvodnji lahko doseže eno od naslednjih stopenj znanja:

0	Delovne operacije in zahtev ne pozna.
1	Delo obvlada kakovostno, vendar ne dosega normativa, zna brati dokumentacijo, pozna kriterije VPD
2	Delo obvlada kakovostno in dosega normative.
3	Delo obvlada kakovostno, dosega normative, usposobljen je za poučevanje drugih.
4	Ekspert delovnega mesta, samostojno poučuje sodelavce in prispeva koristne predloge.

Stopnja znanja se ugotavlja po posebnem postopku, in sicer: 1. in 2. stopnjo znanja delavcev po normi priznavajo izmenovodje - mojstri, pri 3. in 4. morata dati soglasje tudi tehnolog in delavec, zadolžen za kakovost. Za delavce v režiji velja drugačna lestvica.

## 2. Planiraj!

Uprava je vsem skupinam postavila minimalni cilj dviga nivoja usposobljenosti za 10 %. Skupine so izdelale plan dviga nivoja znanja in ga vpisale v **matriko širjenja usposobljenosti**. Ta vsebuje planske stopnje znanja, ki jih morajo delavci doseči po treh oziroma po šestih mesecih, ko je prvi ciklus zaključen.

V praksi smo poenostavili način spremljanja več opravljenosti delavcev. Izdelali smo enoten obrazec z naslovom: **Matrika usposobljenosti in plan usposabljanja po skupinah** (glej sliko). Na enem mestu je zabeleženo začetno stanje usposobljenosti v delovni skupini, stanje po treh in šestih mesecih, plan širjenja znanja in na istem obrazcu se izvaja tudi kontrola uspešnosti doseganja plana. Program je narejen tako, da avtomatično računa seštevke po posameznih obdobjih in da se rdeče obarvajo polja, kjer planirana stopnja znanja ni bila dosežena.

<b>Matrika usposobljenosti in plan usposabljanja po skupinah</b>																			
Skupina:		Obdobje od aprila do septembra 2001																	
<b>Poskusni zajčki</b>																			
Opravilo - znanje		Nemščina			Word			Progr. za odpis mat.v proizv.			Enostavna montaža			Poznavanje polizdelkov			Brizganje		
Mesec																			
Priimek in ime		obst.	6	9:	obs	6	9:	obst.	6	9:	obst.	6	9:	obst.	6	9:	obst.	6	9:
	Plan		2	2		3	3		4	4		3	3		3	3		3	3
Županova Micka	Realiz.	1	2	2	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
	Plan		3	3		2	3		3	4		3	3		2	3		1	2
Janez Novak	Realiz.	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	1	2	2
	Plan		2	2		1	2		4	4		4	4		3	3			
Jože Delavec	Realiz.	1	2	2	1	1	2	4	4	4	4	4	4	3	3	3			
	Plan					1	1		4	4		4	4		3	3			
Elvis Drugi	Realiz.				1	1	1	4	4	4	4	4	4	3	3	3			
	Plan	1	2	2		1	1		4	4		4	4		3	3			
Marička Špeh	Realiz.	1	2	2	1	1	1	4	4	4	4	4	4	3	3	3			

**Obstoječe stanje:** 69    **Planirano** (9. mesec): 77    **% rasti:** 11,6    **Realizirano:** 76

Nosilci aktivnosti so neposredne vodje, ki morajo v začetku ciklusa izdelati **terminski plan usposabljanja**, kjer določijo: »Kdaj se bo kateri od delavcev usposabljal in kdo bo njegov mentor?«

Metodologija za spremljanje ključa 15 zahteva poleg dviga usposobljenosti zaposlenih še vrsto drugih aktivnosti, ki bodo skupaj z višjo stopnjo znanja zaposlenih omogočile dejansko višjo stopnjo fleksibilnosti podjetja (poenostavljeni delovni postopki, navzkrižno usposabljanje, kroženje delavce v okviru skupin in med skupinami itd). Zato vsaka skupina v začetku ciklusa izdelata tudi **akcijski načrt**, kjer predvidi vse aktivnosti za doseg cilja, postavljenega za naslednje obdobje.

### 3. Naredi!

Delavce usposabljujejo neposredno nadrejeni vodje oziroma sodelavci, ki imajo za posamezno večščino priznano stopnjo usposobljenosti 3 ali 4. Po zaključenem usposabljanju je potrebno preveriti znanje in vpisati doseženo stopnjo v kadrovske evidenco in na matriko usposobljenosti.

### 4. Preveri!

Vodja ključa 15 vsakega pol leta preveri izpolnjevanje plana širjenja usposobljenosti zaposlenih. V primeru uspešnega doseganja plana, delavcem pripada dodatek k plači iz naslova uspešnosti skupine. Kontrola se opravlja s **kontrolno karto in**

**kontrolnim listom**, ki sta predvidena v sistemu 20 ključev in s spremljanjem procenta doseganja zastavljenega plana.

## Pridobimo vsi

Z večopravilnostjo zaposlenih bo organizacija dela bistveno lažja. Nadomeščanje odsotnih delavcev bo poenostavljeno in povečan obseg dela na določenem segmentu bo lahko problem le zaradi zasedenosti strojev. Delovni postopki bodo poenostavljeni, možnost za napake bo manjša in tudi doseganje norme se bo kmalu dvignila na nivo, ki ga danes dosegajo t.i. specialci. S tem bo družba dosegla temeljni cilj uvajanja ključa 15: **večjo fleksibilnost in konkurenčnost**.

Še večji pomen ima uvajanje ključa 15 za dvig kakovosti delovnega življenja zaposlenih.

Poglejmo, katere potrebe po Alardtu in iz sheme: Kazalniki kakovosti delovnega življenja (Mato Gostiša, Industrijska Demokracija, št. 4/2001) zadovoljuje uvajanje 15. ključa:

### Potrebe imeti:

- **Osebne materialne potrebe** (Neposredno - dodatek k plači zaradi uspešnega doseganja plana več opravljenosti, posredno - boljši rezultati zaradi večje konkurenčnosti podjetja in s tem možnost izplačila višjih plač.)
- **Materialne potrebe v zvezi z delom** (Enostavnejši delovni postopki, primerni in urejeni delovni prostori, primerne tehnologije, boljša organizacija delovnega procesa, fleksibilnost delovnega časa, lažje razporejanje in koriščenje dopustov, večja možnost izhodov v primeru potreb itd.)
- **Potrebe po varnosti** (Večja zaposlitvena in socialna varnost. Delavci z več znanja ne bodo v nevarnosti, da bi bili v trenutkih pomanjkanja dela na eni liniji odpuščeni, ker bodo premeščeni na drugo).

### Potrebe ljubiti:

- **Večja obveščенost** zaposlenih o dogajanju v podjetju, poslovnih rezultatih in ciljih.
- **Medsebojni odnosi** in nivo medsebojnega komuniciranja bo na višji ravni. Kroženje zaradi navzkrižnega usposabljanja bo pozitivno vplivalo tudi na medsebojno odnose delavcev v delovni skupini in med skupinami. Spoznali in spoštovali bodo delo drugih, ki bo tako postalo tudi njihovo delo. Več bo komuniciranja tudi z nadrejenimi delavci zaradi izobraževanja in uvedbe polletnih razgovorov.
- Delavci, ki bodo obvladali več veščin in imeli več znanja, bodo za družbo postali še bolj pomembni in **samopodoba** se jim bo prav gotovo dvignila.
- Z učenjem in spremljanjem rezultatov bo dana večja možnost za **vertikalno napredovanje** zaposlenih.

### Potrebe biti:

- **Zanimivost in ustvarjalnost dela**. Kroženje med delovnimi mesti in tudi med skupinami bo razbilo monotonijo enakega dela iz dneva v dan. Dana bo večja

možnost za dajanje koristnih predlogov, ki lajšajo delo, večajo ugled in prinašajo nagrade.

- Dvignila se bo **odgovornost** zaposlenih pri delu.
- Vsem je dana možnost za učenje in za **horizontalno napredovanje**.

V VOGT-u verjamemo, da bomo z doslednim uvajanjem vseh ključev dolgoročno zadovoljili večino interesov kupcev, lastnikov in zaposlenih.