

SOLOS

Solutions for Logistics Skills

Extend your profession.

Model SOLOS

Výsledky projektu Prolog – pracovní sešit 1



Impressum:

Představenstvo IG Metall,

Odbor pro politiku vzdělávání a kvalifikace,

Projekt PROLOG

Redakce: Dr. Karin Bockelmann, Thomas Ressel

Grafické zpracování kus-design, Mannheim

Září 2008

Obsah

Logistická práce potřebuje kompetenci!	4
Co znamená logistická kompetence?	5
Model SOLOS	7
Které rámcové podmínky mají zvláštní význam pro použití modelu SOLOS?	11
Projekt PROLOG – zkušenosti s modelem SOLOS	12



Logistická práce potřebuje kompetenci!

Pokračující nadnárodní logistické propojení podniků – vzrůstající především díky neustávající globalizaci hospodářských vztahů – ovlivňuje a zároveň vyžaduje kontinuální rozvoj kompetencí všech zúčastněných. Důležité je především propojení kompetencí bezprostředních aktérů. Význam kvalifikované logistické práce roste!

Poskytovat logistické služby znamená integrovat fyzické činnosti, poradenství a servis do jedné služby zákazníkovi. Ale všichni zákazníci nejsou stejní a ani žádný den není stejný, proto je vyžadována odpovídající rovnováha mezi standardizací a flexibilitou. Pochopit to a vyrovnat se s tím, to je každodenní praxe logistické práce. A v praxi se to dá také naučit nejlépe a s trvalým efektem, říkají praktici. Profesionalizace logistické práce proto musí probíhat více strukturovaně.

Projekt PROLOG jako odpověď na tento vývoj vytvořil a vyzkoušel model učení SOLOS – Solutions for Logistics Skills. SOLOS tak přináší příspěvek pro vzdělávání, které se zaměřuje na funkce v podnikových logistických procesech a s nimi související kompetence. Proces učení se odehrává v reálném pracovním kontextu s podporou facilitátorů učení.

Učit se v pracovním procesu přitom znamená: **Rozvoj kompetencí zaměstnanců současně s formováním, resp. optimalizací pracovních procesů.**

Kompetence je chápána široce jako výraz pro schopnost jednotlivce, spojovat vlastní aktivitou své znalosti, dovednosti a postoje a cíleně je využívat.

Kompetence se rozvíjejí aktivním jednáním, ne teoretickým chápáním. Pro kompetence, které se týkají pracovního jednání, mají proto smysl takové formy učení, jež se zaměřují na situaci v provozu jako na výchozí a cílový bod a z této situace si berou cíleně podněty k učení a pracují s nimi. Tak se mohou krok za krokem vytvářet kompetence, které jsou relevantní pro situaci a procesy v provozu. Tím, že situace v provozu je využívána také jako prostor k učení, vzniká u aktérů postupně svazek kompetencí, který může cíleně ovlivňovat jejich vlastní rozvoj a také rozvoj podniku.



Co znamená logistická kompetence?

Model SOLOS vychází z následujícího chápání logistické práce:

- Jádrem logistické činnosti je organizace logistických procesů.
- Aktéři proto musí chápat procesy, musí mít pro svou logistickou práci logistickou kompetenci.
- Logistická systémová kompetence znamená:
 1. Chápat logistiku jako systém
 2. Chápat logistické systémy
 3. Jednat kompetentně v logistických systémech

1. „*Chápat logistiku jako systém*“, tím je myšleno zásadní chápání toho, co dělá systém systémem: Logistický systém se vytváří s cílem překonání prostoru (transporty) a času (skladování). Systém však vzniká teprve správnou součinností svých částí. Nejdůležitější pro pochopení tohoto systému je proto vztah mezi částmi logistického systému; jde o to pochopit, jak se tyto části vzájemně ovlivňují. Přitom je pro logistiku doslova charakteristické, že se tyto části systému mohou nacházet na zcela odlišných místech: Výrobce má sídlo v Asii, logistická firma operuje v dnešním globálním prostředí v Asii i v Evropě, zákazník v Hamburku musí zásobovat distribuční řetězec svých odběratelů. Také k tomu využívá logistické firmy. Komplexnost supply chain managementu, logistického řetězce, dále

roste a platí, že: logistický systém může být jen tak dobrý, jako jsou jeho dílčí oblasti a vztahy mezi nimi.

2. Takovéto chápání logistického systému přispívá podstatnou měrou k tomu, aby se zdařil také další krok:

„*Chápat logistické systémy*“. Tím se míní vlastní logistický systém, v němž člověk jako aktér plní svou funkci. Například disponent nezná ve vlastním logistickém systému jen sklad, ale také proces u zákazníka, který potřebuje dodávané díly. Vedoucí logistiky ví, co se děje v systému před přípravou zakázek a po ní. Pochopení vlastního logistického systému ale také navíc skýtá předpoklad k tomu, abychom chápali i další logistické systémy, např. systémy kooperačních partnerů. Na to se zaměřuje také SOLOS: Čím lépe rozumím logistické práci ve svém vlastním systému, tím spíše v něm dokáži efektivně spolupracovat s ostatními a také s lidmi v dalších systémech.

3. „*Jednat kompetentně v logistických systémech*“, to se týká vlastní každodenní praxe v různých funkcích logistického systému. Jde o způsob poskytování služeb v náročných logistických pracovních procesech. Podstatné výzvy přitom představují flexibilita a kvalita služby; to platí pro operativní i pro řídicí oblast. V těchto výzvách musí dobře obstát osoby zúčastněné v procesu, tyto osoby se svou kompetencí jsou jako poskytovatelé služby v centru zájmu.

Jednatel logistické skupiny:

Dodavatelé služeb musí znát komplexnost procesů.

Vedoucí logistiky středně velké logistické firmy:

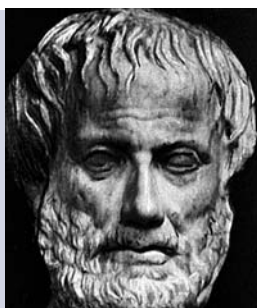
Předpokladem pro logistickou práci je všeobecná systémová kompetence.

Vedoucí výroby spediční firmy:

Lidé mají chápat, co dělají, mají aktivně uvažovat, pak to dělají lépe a stojí si za tím.



To, co se člověk musí naučit, aby něco udělal, se učí tak, že to dělá.

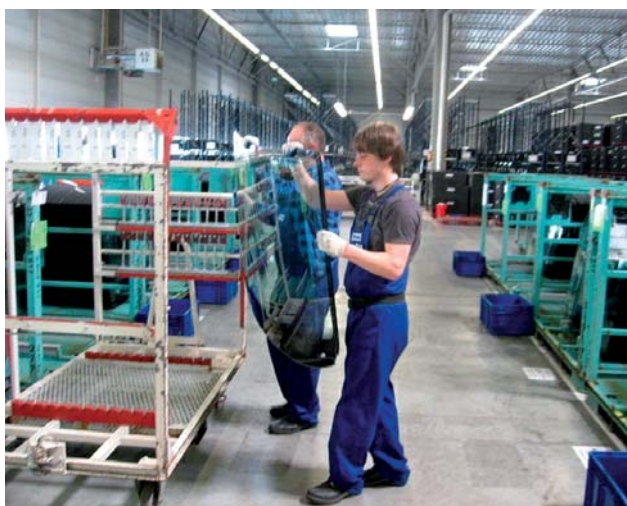


Tuto větu řeckého filozofa Aristotela si bere model SOLOS za vlastní, protože říká přesně to, co v moderním pojetí platí pro podnikové učení.

Ukázalo se, že 70 až 90 % toho, co člověk v oblasti kompetencí potřebuje pro svou práci, získává přímo v pracovním kontextu. Učení se pro práci je tedy skutečně převážně učením se v práci. Profesní jednacích kompetence je velmi podstatně rozvíjena dobře organizovaným učením na základě zkušeností. Toho se stále více využívá v podnikovém vzdělávání.

Logistická kompetence, popisovaná v bodech 1 – 3, se nerozvíjí jen na základě odborných znalostí, ale především na základě zkušeností, které vznikají při činnostech v tomto systému. Je kvintesencí různých kompetencí, které jsou potřebné pro logistický proces. Toto zaměření na kompetence tvoří „střechu“ modelu SOLOS.

- V modelu SOLOS se spoléháme na to, že v logistické práci může být proces rozvoje jednotlivých aktérů zvláště efektivně podporován v pracovních týmech.
- V logistické kompetenci je také obsaženo „dělání správných věcí“ (strategická dimenze) a „dělání věcí správně“ (operativní dimenze).



Předák logistické firmy:

Chápání práce: chápat, co zákazník chce, pracovat týmově, a vidět také to, co potřebuje druhý. Aktivně přemýšlet = pracovat se zaměřením na zákazníka a proces.

Jednatel logistické skupiny:

Pro naši síť chceme rozvinuté kompetence v oblasti kvality a IT.

Model SOLOS

Cílem modelu SOLOS je podporovat vytváření a posilování logistické kompetence ve všech oblastech logistického systému a u všech jeho aktérů. Toho lze dosáhnout pomocí učení se, které se zaměřuje na úkoly z oblasti vlastního pracoviště. Je tedy třeba takových forem učení, které situaci v provozu chápou jako počáteční a cílový bod a z této situace cíleně vybírají a zpracovávají impulzy pro učení.

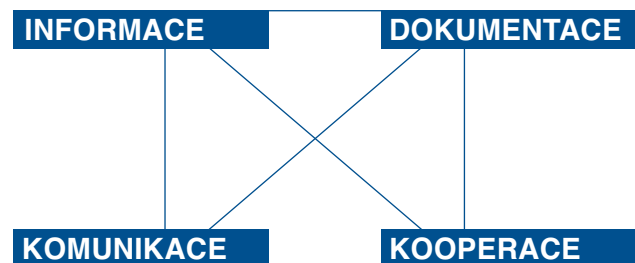
Potřebná struktura je dána čtyřmi oblastmi jednání v logistické práci. Jsou to informace, dokumentace, komunikace a kooperace. Tyto oblasti jednání nalezneme ve všech logistických procesech; proto je s jejich pomocí možné zmapovat logistickou práci. Kvalita logistické práce je velmi podstatně určována kvalitou vztahů mezi těmito oblastmi jednání.

Příklad z každodenní praxe: Jako impulz pro vyskladnění zakázky pro zákazníka potřebuje pracovník skladu informaci od referenta, který zakázku přijal. Pracovník pak provede vyskladnění a pro další zpracování zakázky vytvoří dokumentaci toho, co a jak udělal. Tato dokumentace je předpokladem pro řídicí oblast, která pak může zákazníkovi korektně avizovat dodání zakázky. Komunikace s kolegou v expedici je důležitá, protože při odesílání zakázky je třeba dodržet určité věci. Kooperace mezi referentem, pracovníkem

zpracovávajícím zakázku, expedicí a přepravní firmou, je nezbytným předpokladem pro spokojenost zákazníka. Pokud tedy dobře funguje jen jedna či dvě oblasti jednání a ostatní oblasti nejsou v pořádku, nelze se vyhnout kvalitativním problémům.

Když se zaměříme na oblasti jednání, můžeme procesy logistické práce detailně sledovat a využívat je pro podnikové učení.

Čtyři oblasti jednání v logistické práci



V četných rozhovorech s vedoucími a pracovníky logistických a výrobních podniků se potvrzuje, že tyto oblasti jednání nabízejí možnost velmi konkrétně a zároveň podrobně popisovat a reflektovat vlastní práci v logistickém procesu.



Vedoucí logistiky:

Kompetence logistických firem se projevuje ve čtyřech oblastech jednání v logistické práci!



Vedoucí skladu logistické firmy:

Dříve dával mistr pokyny, dnes vedení skladu řídí zaměstnance, kteří dokáží provádět všechny úkoly. Spektrum naší flexibility v oblasti úkolů musí korespondovat se schopnostmi zaměstnanců.

Na tom je také založen přístup k prohloubení podnikového učení v oblasti logistické práce, protože kvalifikační požadavky na pracovníky mohou být po odvození ze čtyř oblastí jednání vzájemně srovnávány z hlediska pracovních funkcí a vykonávání úkolů. Toto srovnání lze provádět v rámci podniku, ale také mimo něj, takže je možné popsat funkční profily pro určité činnosti. Zde poznamenejme, že v jedné z dalších brožurek projektu PROLOG budou takovéto funkční profily popsány na příkladech pro tři profese v oblasti logistiky.

V modelu SOLOS rozvíjejí zaměstnanci v učebních týmech svou logistickou systémovou kompetenci při konkrétních úkolech z podnikového pracovního procesu. Přitom jsou podporováni svými interními facilitátory učení, kteří dobře znají podnikové procesy. Nepřímou podporu dostávají od svých vedoucích, jež zabezpečují rámcové podmínky pro učení se pracovním procesem.



Vedoucí týmu v hale:

Znát procesy, být schopen vnímat a přemýšlet nad tím, co je třeba zlepšit, snažit se optimalizovat!

Ústřední metodická myšlenka je získávat z podnikového procesu podněty pro učení, které se mohou týkat aktuálních problémů ale také budoucích plánovaných činností.

Čtyři hlavní části modelu SOLOS



Aby se podnikové učení s pomocí modelu SOLOS zdařilo, je v podniku nutná součinnost různých aktérů.

- Základní podnět pro toto učení – jak ukázaly zkušenosti z realizace modelu SOLOS – v ideálním případě vychází z oblasti vedení, protože pro podnikové učení je třeba poskytnout potřebné zdroje. Zcela rozhodující pro praktickou realizaci výsledků procesu učení je také podpora vedoucích. Obsahovou a organizační podporu kompetenčního učení zaměstnanců by měli chápat jako svou úlohu.
- Konkrétní podnikový proces učení potřebuje interní podporu, facilitátory učení, kteří iniciují a moderují příslušný proces. Facilitátoři učení dobře znají struktury a procesy v podniku a měli by patřit ke střední úrovni řízení, neměli by však být přímými nadřízenými učebních týmů.
- Učební týmy, s nimiž byl model SOLOS vyzkoušen, se skládaly především z pracovníků operativní a řídicí oblasti, mj. to byli vedoucí skladu, předáči a disponenti. Znali tedy veškeré varianty každodenního provozu a také cíle, které je třeba realizovat. Model SOLOS je ale právě tak vhodný např. pro využití v týmech, které plánují logistickou práci, resp. řídí její kvalitu. S pomocí modelu SOLOS tak lze například strukturovat analýzu problematiky plánovacích deficitů.
- Metody, s nimiž učební týmy a facilitátoři učení pracují v modelu SOLOS, jsou přizpůsobené pro použití v podnikovém prostředí. Podporovány jsou především vizualizační nástroje. Facilitátor učení vybere společně s osobou zodpovědnou za vedení týmu nějaký podnět k učení a připraví setkání učebního týmu. Délka a četnost setkání závisí především na příslušném podnětu k učení.



Facilitátor učení:

Ishikawův diagram se výborně hodí pro zjišťování konkrétních příčin problému!



Vedoucí skladu:

Důležitá schopnost zaměstnanců: Lidé spolu mluví! Jejich kompetence spočívá také v nalezení nějakého řešení!



Vedoucí logistiky středního logistického podniku:

Facilitátor učení je vnímán jako klíčová osoba!

- Podnět k učení se odvozuje z reálného procesu logistické práce. Učení je tak přímo propojeno s podnikovými pracovními úkoly a zaměřuje se na diferencovaný rozvoj kompetencí členů učebního týmu. Podněty k učení mohou být odvozovány jak z každodenního provozu tak z plánovaných změn.
- Příklady podnětů k učení:
 - poskytovatel logistických služeb – lépe zabezpečení realizace náročných procesů vychystávání zakázek pro automobilový průmysl
 - zapojit pracovníky haly při normálním provozu do rekonstrukce a rozšíření zařízení pro překládku
 - nastavit optimální spolupráci mezi disponenty a přepravními firmami
 - lepší koordinace procesů vychystávání mezi různými oblastmi
- Metody v modelu SOLOS tedy podporují učební týmy v tom, aby učinily ze své každodenní práce prostor pro učení a využily ho pro rozvoj svých kompetencí. Význam a přínos procesů učení se projeví v případě, že se výsledky vypracované v týmech také rovnou realizují. Tím se vytváří následující souvislosti:



Předák:

Nejen udělat práci, ale také mluvit o tom, jak to děláme!



Vedoucí logistiky:

Jako podnět k učení jsme si vybrali optimalizaci pracovních procesů logistiky a překládky. Učební tým se skládá z osob, které mají v obou oblastech na starosti operativu a společně s facilitátorem učení se během dvou setkání podařilo vypracovat dobře realizovatelná řešení.



Které rámcové podmínky mají zvláštní význam pro použití modelu SOLOS?

- Logistická práce a s ní související učení nejsou aktéry vnímány jako oddělené světy, ale jako dvě strany jedné mince: rozvoj kompetencí a optimalizace procesů.
- Všichni zúčastnění chápou a praktikují strukturování logistické práce do čtyř oblastí jednání – informace, dokumentace, komunikace a kooperace – jako základní myšlenku pro kompetenční učení.
- Zpracovávání podnětů k učení probíhá kontinuálně. Postup zpracovávání podnětů k učení je do běžné podnikové praxe integrován tak, aby ho pracovníci, facilitátoři učení a vedoucí uměli využívat.
- Vedoucí rozvíjejí svým stylem řízení respekt k zaměstnancům a jejich výkonům.
- V podniku a v učebních týmech převládá otevřená atmosféra pro učení, zúčastnění pak vnímají kompetenční učení ne jako hrozbu ale jako šanci a využívají ho.
- Práce s modelem SOLOS je v podniku chápána jako přínos pro zvyšování logistické kompetence, rozvoj organizace a personálu.

Rámcové podmínky, které jsou předpokladem pro úspěšnost práce s modelem SOLOS, jsou náročné: Výzva platí pro všechny zúčastněné – pro učební týmy stejně jako pro facilitátory učení a vedoucí. K posílení kultury řízení a učení dojde při použití tohoto modelu v podniku tehdy, když se pracuje kontinuálně a s potřebnou vytrvalostí. Proto musí facilitátoři učení a vedoucí diskutovat o tom, jak je možné rozvíjet soulad mezi učením v pracovním procesu, procesem rozvoje personálu a procesem rozvoje organizace.

Vedoucí logistiky:

Nechceme odpovědným pracovníkům ve skladu vnucovat procesy, vezmeme je na setkání se zákazníkem, aby věděli, co chce.



Pracovník skladu:

Mé očekávání vůči vedoucím: Poskytovat uznání, ale také konstruktivní kritiku.



Předák:

Důvěřovat, delegovat úkoly, pracovat s týmem.



Vedoucí haly:

Lidé v týmu se k sobě hodí. Považujeme to za součást podnikové kultury.



Projekt PROLOG – zkušenosti s modelem SOLOS

„Evropské profily vzdělávání v logistice / European Training Profiles in Logistics – PROLOG“ byl projekt podporovaný Evropskou unií (program Leonardo da Vinci).

Výsledky projektu PROLOG mají přispět k profesionalizaci logistické práce. V rámci projektu byl vytvořen a vyzkoušen model učení SOLOS – Solutions for Logistics Skills. Na příkladech byly na základě Evropského kvalifikačního rámce popsány kompetenční požadavky pro tři prototypické profily činností: předák, vedoucí skladu a disponent. Pomocí modelu SOLOS mohou zaměstnanci v těchto profesích, ale i další pracovníci, rozvíjet svou logistickou systémovou kompetenci. Proces učení probíhá s podporou facilitátorů učení v reálném pracovním kontextu. Práce facilitátorů učení je přitom chápána jako součást řídicí kultury.

Projekt PROLOG přispívá svými Solutions for Logistics Skills také k evropské iniciativě v oblasti odborných profesí. V rámci evropského dialogu je možné zkušenosti a výsledky projektu Prolog a dalších projektů v oblasti logistiky dále rozpracovat do evropského kvalifikačního standardu pro logistiku.

Produkty

Pracovní sešit 1: „Solutions for Logistics Skills – Extend your profession. Model učení SOLOS“
Jazyk: DE/EN/PL/CZ

Co je to logistická systémová kompetence a jak ji získat? To je obsahem brožurky k modelu učení SOLOS. Vysvětluje se proces rozvoje kompetencí v logistické práci.

Pracovní sešit 2: „Solutions for Logistics Skills – Extend your profession. Podněty k učení a podpora učení“
Jazyk: DE/EN/PL/CZ

Tato brožurka ukazuje, jak a na základě jakých podnětů k učení probíhá učení v procesu logistické práce. Jsou uváděny příklady podnětů k učení. Vysvětlována je role facilitátorů učení a metody pro realizaci procesu učení.

Pracovní sešit 3: „Solutions for Logistics Skills – Extend your profession. Funkční profily a kompetenční požadavky v logistice“
Jazyk: DE/EN/PL/CZ

Jsou představeny kompetenční požadavky pro tři funkční profily: předák, vedoucí skladu a disponent. Slouží jako prototypy, systematika může být aplikována na další funkce.

Kontakt:

IG Metall Vorstand
Ressort Bildungs- und
Qualifizierungspolitik
Wilhelm-Leuschner Str.79
60329 Frankfurt am Main
Tanja Eick
Tel. ++49 69 6693 2571
tanja.eick@igmetall.de

www.solos-model.eu

Prolog-Projekt: www.prolog-project.eu



Partneři projektu PROLOG:

Industriegewerkschaft Metall Vorstand (DE)

Frankfurt am Main

(koordinátor projektu)

www.igmetall.de

www.igmetall-wap.de



Lagermax Lagerhaus und Speditions AG (AT)

Salzburg

www.lagermax.com



European Metalworkers Federation (BE)

Brüssel

www.emf-fem.org



Škoda Auto (CZ)

Mladá Boleslav

www.skoda-auto.com



24plus Systemverkehre GmbH & Co KG (DE)

Hauneck

www.24plus.de



Panopa Logistik Polska Sp. z o.o. (PL)

Poznań

www.panopa.com.pl

www.panopa.de





S podporou:



Education and Culture DG