HBC BUSINESS IMPROVEMENT

EDYCJA II

WSZYSTKO CO CHCIAŁBYŚ WIEDZIEĆ O LEAN MANUFACTURING,

ALE BOISZ SIĘ ZAPYTAĆ.

To już druga edycja naszej książki, poświęconej interesującym tematom poruszanym na blogu Jarosława Sobkowiaka (odnośnik). Blog ten powstaje w reakcji na praktyczne aspekty prac wdrożeniowych realizowanych przez BDO HBC Business Improvement – spółkę należącą do jednej z największych na świecie sieci firm doradczych BDO – i specjalizującą się w optymalizacji procesów przedsiębiorstw na bazie koncepcji Lean Manufacturing. HBC zajmuje się nie tylko opracowaniem ekspertyzy, ale również skutecznym wdrożeniem rozwiązań, szkoleniami oraz wdrażaniem rozwiązań audytowych pozwalających na ciągły pomiar efektów realizowanych w przedsiębiorstwie prac optymalizacyjnych.

Poruszane tematy, jak i same artykuły inspirowane są napotykanymi problemami i sytuacjami występującymi w trakcie realizowanych projektów doradczych. W związku z tym prezentowane zagadnienia obrazują najczęściej występujące i najciekawsze lub może najtrudniejsze problemy występujące w praktyce. Oczywiście zakres tematyczny nie wyczerpuje całości zagadnienia, a artykuły na blogu pojawiają się systematycznie i podejmują kolejne problemy, a więc i ta książka będzie się ciągle rozwijać i ewoluować stopniowo obejmując coraz więcej zagadnień.

Z założenia książka ta nie jest podręcznikiem mającym na celu opisanie konkretnych narzędzi czy rozwiązań wykorzystywanych w koncepcji Lean Manufacturing. Takich pozycji jest wiele, wystarczy choćby sięgnąć do ciągle rozwijanej Bazy Wiedzy na stronie www.hbc.pl. Ta książka ma na celu poruszyć tematy, które są wyjątkowo interesujące, występują często i często nie znajdują prostych rozwiązań w podręcznikach. To książka, która ma na celu podzielić się odrobiną wniosków z praktyki. Wreszcie jest to książka, która w zamierzeniu ma żyć i rozwijać się wraz z praktyką BDO HBC BI, a więc kolejne edycje będą obejmowały jeszcze nie poruszone tematy, co więcej w przyszłości będą przedstawiały większą ilość autorów aktywnych zarówno na blogach jak i w innych wydawnictwach naszej firmy.

SPIS TREŚCI

Phanta rhei? . . . . . 4 - 5

Fudamenty Lean, czyli co? . . . . . 6 - 9

Powrót do korzeni . . . . . 10 - 13

Muda w Lean Office . . . . . 14 - 15

Dekalog skutecznego wdrożenia . . . . . 16 - 18

Czy w firmie potrzebny jest prędkościomierz? . . . . . 19 - 20

Porażka czy sukces? . . . . . 20 - 21

A teraz o kulturze - słów kilka 23

Kultura odpowiedzialności 24

System sugestii . . . . . 25 - 26

Prawidłowa mapa wskaże Ci drogę . . . . . 27 - 28

Co można zmieścić na A3 29

A3 . . . . . 30 - 31

A3 od podstaw (raz jeszcze) 32

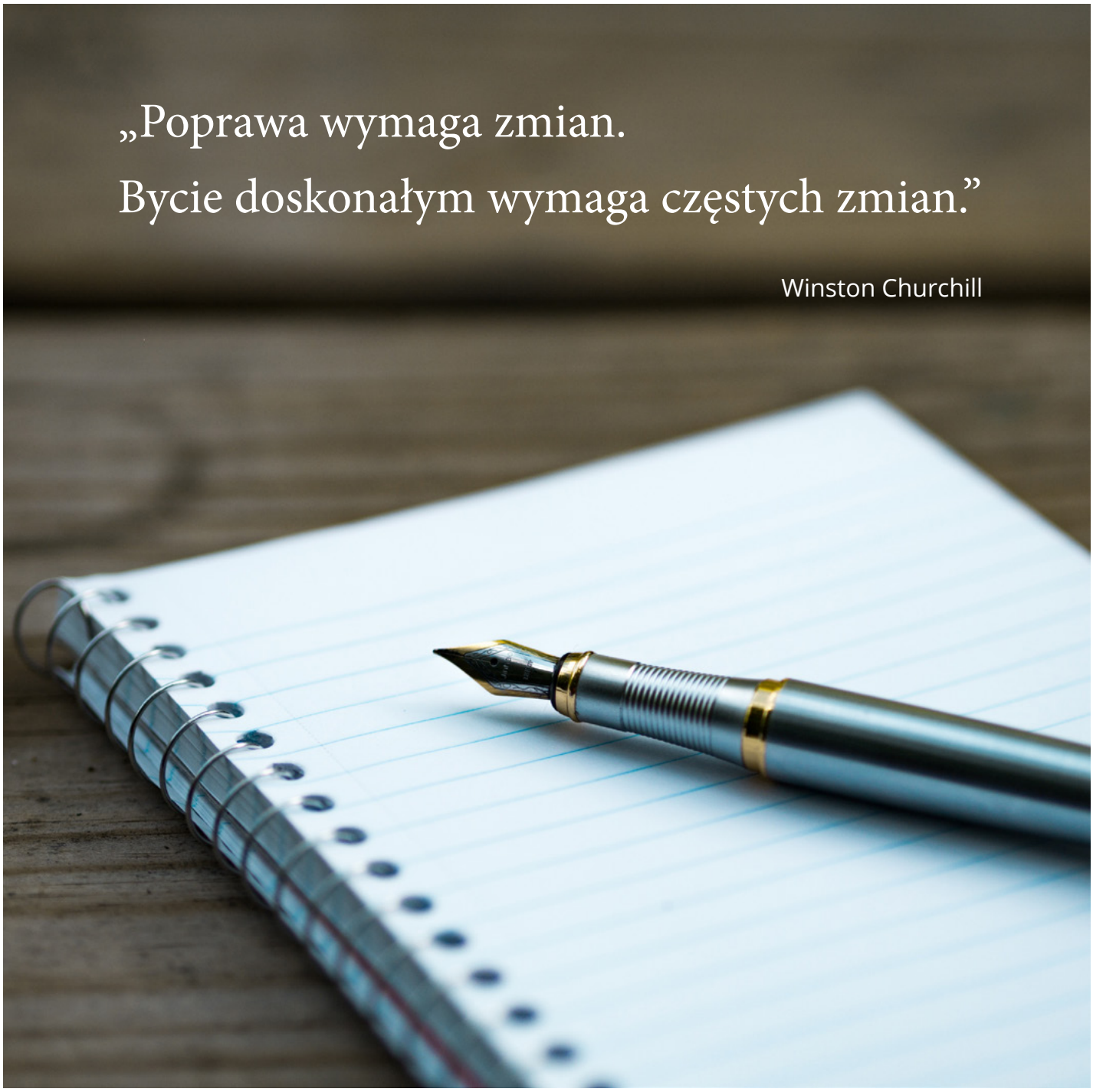
Never ending A3 33

Wizualne zarządzanie . . . . . 34 - 37

Widzieć (i działać) szerzej . . . . . 38 - 39

Metody TQM a zarządzanie przedsiębiorstwem . . . . . 40 - 42

Hoshin Kanri. Ale o co właściwie chodzi? . . . . . 43 - 44



UNIKALNY SYSTEM SZKOLEŃ

POMÓŻ NAM JESZCZE LEPIEJ DOSTOSOWAĆ OFERTĘ SZKOLENIOWĄ!

WYPEŁNIJ ANKIETĘ!

Dla wszystkich, którzy wypełnią ankietę,
przewidzieliśmy **10% rabatu na pierwsze szkolenie!**

PANTA RHEI?

Zacznijmy od tego co to właściwie jest Lean. Czy aby zrozumieć istotę Lean, da się ją zawrzeć w trzech słowach? Ponoć jeżeli nie jesteśmy w stanie przedstawić jakiejś idei w jednym spójnym zdaniu to się z nią nie identyfikujemy lub jej po prostu nie rozumiemy.

Poniżej kilka przykładów lapidarnych definicji:

- wizja, strategia, klient
- dodawanie wartości, redukcja marnotrawstwa, optymalizacja zasobów
- konwersja zamówienia na gotówkę
- bezlitosna eliminacja marnotrawstwa
- redukuj czas cyklu!
- redukuj straty, koncentruj się na zysku
- eliminuj wszystkie straty
- zysk, zysk i jeszcze raz zysk
- stałe ciągłe doskonalenie
- uczyń firmę zyskowną
- kultura ciągłego doskonalenia

Każdy z powyższych przykładów adresuje pewne opine, doświadczenia i punkty widzenia na produkcję odchudzoną, a co jeśli jedyną prawidłową definicją Lean jest 3 x przepływ? Wielu praktyków mogłoby się zapewne zgodzić, że ważnym, choć nie najważniejszym elementem Lean jest eliminacja marnotrawstwa (bezlitosna, jak przytoczone zostało powyżej). Ale co najmniej równie wielu, skoncentrowałoby się jednak na przepływie. A w tym kontekście najważniejszym elementem jest przecież koncentracja na procesie i jego uspraw-

nieniu. W Lean Manufacturing proces to seria działań wymaganych do wytworzenia produktu lub dostarczenia usługi do klienta. Wynikiem procesowej orientacji produkcji jest właśnie stabilny przepływ produktu. Przepływ do droga jaką pokonuje materiał, a następnie półfabrykat, przez kolejne etapy niezbędne do jego przetworzenia w produkt gotowy. Analogicznie przepływ usługi to droga jaką pokonuje informacja przez poszczególne etapy procesu gospodarczego, niezbędne do dostarczenia klientowi wysokiej jakości usługi. W efektywnym procesie Lean materiały lub informacje przechodzą przez kolejne etapy procesu gospodarczego bez przeszkód, nieprzerwanie i stabilnie. I o to właśnie temu mają być podporządkowane wszystkie techniki i narzędzia, służące między innymi eliminacji marnotrawstwa.

W związku z tym, aby osiągnąć płynny stabilny przepływ produktu lub usługi, szczupłe przedsiębiorstwa dążą do maksymalnego zmniejszenia partii produkcyjnych. Sytuacją idealną jest osiągnięcie przepływu jednej sztuki, a więc zmniejszenie partii produkcyjnej do jednej sztuki produktu przechodzącego kolejno wszystkie etapy procesu produkcyjnego. Mniejsze, łatwiejsze do zarządzania partie produkcyjne pozwalają na stabilny przepływ i równomierne wykorzystanie zasobów ludzkich i materiałów. W sytuacji idealnej każdy element lub niewielka partia produkcyjna przechodzi przez każdą operację bez zatrzymania, a wartość dodawana jest w sposób ciągły. Taka metoda produkcji redukuje marnotrawstwo i oczekiwanie pomiędzy operacjami, pozwala przedsiębiorstwu zredukować pracę oraz czas przejścia przez cały proces.

Tradycyjne przedsiębiorstwa przyjmują zwykle model produkcji masowej, który koncentruje się na produkcie lub usłudze i wymaga ekonomiki skali, aby wykonać produkt lub dostarczyć usługę łatwo i efektywnie pod względem kosztów. Takie środowisko sprzyja oczekiwaniu, nadprodukcji, nadmiarze zapasów oraz zwiększa ryzyko błędów jakościowych. Produkt lub usługa może krążyć pomiędzy działami i zatrzymywać się na różnych etapach procesu gospodarczego w oczekiwaniu na następne operacje. Przerwy przepływu powodują zatrzymywanie i ponowne rozpoczynanie pracy. Nie sprzyja to płynnemu, przewidywalnemu przepływowi produktów i usług powodując straty i nieefektywności.

„W Lean Manufacturing proces to seria działań wymaganych do wytworzenia produktu lub dostarczenia usługi do klienta."

FUDAMENTY LEAN, CZYLI CO?

Zaczęliśmy od próby zdefiniowania Lean. Być może nieco nieudolnej, więc pójdźmy krok dalej, może on uzmysłowi nam co to jest Lean Management, Lean Manufacturing, Lean Office, każdy Lean który możemy sobie wyobrazić? Co to jest szczupłe wytwarzanie, do którego wszyscy lub prawie wszyscy teraz dążą? Paradoksalnie najprościej uzupełnić naszą lapidarną definicję z poprzedniego rozdziału (dla przypominienia 3x przepływ) odpowiadając nie wprost i opisując pryncypia koncepcji Lean.

1. Wartość jest definiowana wyłącznie przez klienta.

Wartość produktu/usługi, to ta cecha lub grupa cech, za które chce zapłacić klient. W związku z tym to klient (wewnętrzny bądź zewnętrzny), i tylko on, definiuje jakie parametry powinien spełniać produkt, aby był pełnowartościowy. Ważne jest, aby wszyscy pracownicy firmy zdawali sobie sprawę z tego, że wartość jest określana przez klienta i to on decyduje, co w danym produkcie ma dla niego wartość. Należy pamiętać, aby proces produkcyjny był ciągle analizowany i optymalizowany z punktu widzenia dodawania wartości dla klienta. Mało tego, każdy proces powinien minimalizować wszystkie te działania, które wartości dla klienta nie dodają. Jasne zdefiniowanie oczekiwań klienta umożliwia właściwe przeanalizowanie wszystkich realizowanych procesów i zdefiniowanie czynników, które je zaburzają.

2. Rynek decyduje o tempie produkcji.

Planowanie produkcji powinno obejmować wyłącznie te produkty, których oczekuje rynek. Innymi słowy, przedsiębiorstwo powinno być zorganizowane w taki sposób, by produkować wyłącznie te dobra, które są kupowane przez klientów. W związku z tym tempo produkcji powinno być dostosowane do tempa dostaw oczekiwanych przez klienta. W procesie wdrożenia Lean Manufacturing należy w maksymalnym możliwym stopniu doprowadzić do sytuacji, gdy w każdym gnieździe produkcyjnym tempo produkcji (czas cyklu) jest zgodne z cyklem dostaw do klienta (czas taktu), a więc: Czas Cyklu jest zbliżony do Czasu Taktu.

3. Pracownicy dodający wartość są najistotniejszym ogniwem do skonalenia procesów.

Jest to być może najważniejsza ale i najtrudniejsza do wdrożenia podstawowa zasada Lean Manufacturing, ponieważ dotyka pracy z ludźmi i zmiany kultury organizacyjnej. Z mojego doświadczenia wynika, że przygotowanie i uzgodnienie rozwiązań organizacyjnych i ich przetestowanie, to zaledwie 20% całego wysiłku włożonego we wdrożenie. Kluczowym elementem jest znalezienie i zmotywowanie liderów, którzy przejmą odpowiedzialność za wdrażane rozwiązania oraz staną się kołem zamachowym nowej organizacji pracy. Esencją tej zasady jest odblokowanie kreatywności i synergii grup pracowników, którzy koncentrują się na poprawie przedsiębiorstwa.

Osiągnięcie takiego stanu jest jednym z podstawowych czynników sukcesu. W początkowym okresie wdrożenia Lean działania pracowników muszą być ściśle sterowane i monitorowane, aby podstawowe rozwiązania wdrożone zostały sprawnie, szybko i dały widoczny efekt. Pociąga to za sobą konieczność indywidualnego przydzielania zadań i ich rozliczania.

W mniejszym stopniu wykorzystywana jest praca grupowa, gdyż kultura organizacyjna zwykle zmienia się wolniej od zmian organizacyjnych czy procesowych. Wraz z postępem wdrożenia zwiększa się konieczność zaangażowania większej ilości pracowników, delegowania zadań, przejmowania odpowiedzialności za obszary wdrożeniowe, konieczne jest coraz większe stosowanie pracy grupowej. W tym celu pracownicy muszą zostać właściwie przygotowani poprzez szkolenie w zakresie rozwiązywania problemów, efektywnego prowadzenia spotkań, pracy grupowej, rozwiązywania sytuacji konfliktowych. Należy pamiętać, że Lean Manufacturing opiera się na koncentracji na działaniach dodających wartości i eliminacji działań, które nie dodają wartości. W związku z tym najważniejszymi pracownikami firmy są osoby dodające wartość, wszyscy pozostali pracownicy mają za zadania skutecznie wspierać procesy dodające wartość. Pracownicy odpowiedzialni za procesy dodające wartość powinni być odpowiedzialni za rozwiązywanie problemów w celu poprawy efektywności. Jest to możliwe wyłącznie wtedy, gdy posiadają odpowiednie kompetencje potrzebne do podejmowana decyzji.

4. Eliminacja strat w strumieniu wartości.

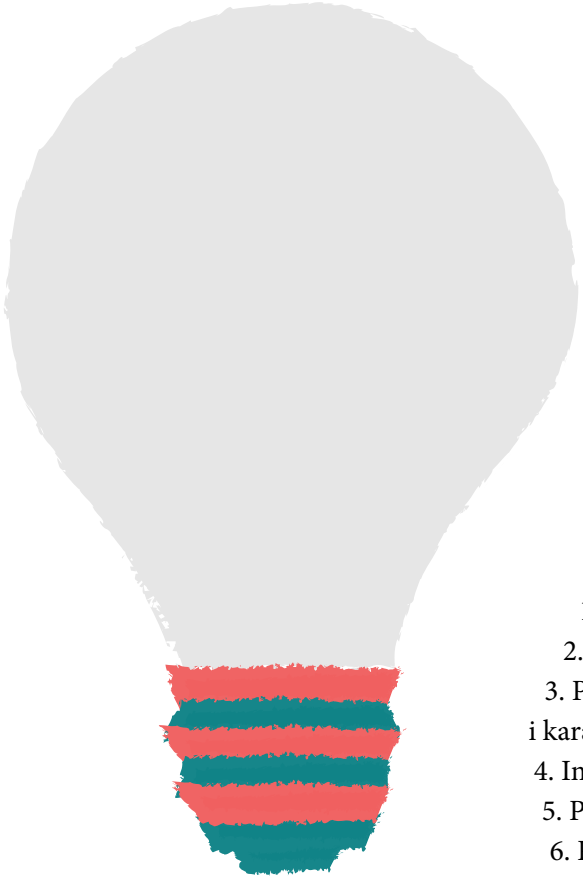
Pracę można podzielić wyłącznie na dwa rodzaje – tą, która dodaje wartość i tą, która wartości nie dodaje. Ten drugi typ pracy można jeszcze dodatkowo podzielić na działania, które wartości nie dodają, ale są niezbędne do wykonania w firmie i czyste straty, czyli działania niedodające wartości i możliwe do eliminacji. Właśnie na tym ostatnim rodzaju działań koncentruje się Lean Manufacturing – podstawowym celem odchudzonego przedsiębiorstwa jest eliminacja strat. 5S, TPM, przepływ ciągły, czy też skrócenie czasów przezbrojeń, to tylko narzędzia służące do skutecznej organizacji przedsiębiorstwa w sposób umożliwiający jak najbardziej efektywne identyfikowanie i eliminowanie zaburzeń występujących w procesach produkcyjnych. Wdrożenie narzędzi niestety nie gwarantuje skuteczności wdrożenia Lean, gdyż Lean polega na zmianie nastawienia pracowników do identyfikacji strat i ciągłym doskonaleniu, ciągłym poszukiwaniu poprawy – eliminacji marnotrawstwa obecnego w realizowanych procesach.

5. Wykorzystanie całego systemu pomiaru efektów do wsparcia poprawy efektywności.

Każde przedsiębiorstwo powinno dążyć do minimalizacji kosztów wytwarzania przy maksymalizacji jakości produktu i bezpieczeństwa pracy oraz dążeniu do jak najkrótszego czasu wytwarzania. Powoduje to poprawę pozycji konkurencyjnej firmy i prędzej czy później do istotnego wzrostu wyników finansowych oraz wartości przedsiębiorstwa.

Aby osiągnąć te cele w drodze wdrożenia Lean Manufacturing, konieczne jest wdrożenie sprawnego systemu pomiaru efektów, który jest jednym z fundamentalnych pryncypiów Lean. Bez pomiaru jednoznacznie określonych zmiennych, nie jest możliwe ciągłe poprawianie i doskonalenie organizacji. Poza tym zmienne te można wykorzystać w systemie motywacyjnym, stawiając zespołom jasno określone cele o charakterze SMART i od realizacji tych celów uzależniać wielkość

i wypłatę części zmiennej wynagrodzenia. Tradycyjny system pomiaru stosowany w przedsiębiorstwach często koncentruje się jedynie na wybranych elementach procesu produkcyjnego, co prowadzi do optymalizacji wyłącznie wybranych procesów, bez uwzględnienia perspektywy całego procesu produkcyjnego. Zamiast tego, należy stopniowo uzupełniać system pomiarowy o takie mierniki jak całkowity czas cyklu produkcyjnego, które analizują efektywność systemu jako całości.do identyfikacji strat i ciągłym doskonaleniu, ciągłym poszukiwaniu poprawy – eliminacji marnotrawstwa obecnego w realizowanych procesach.



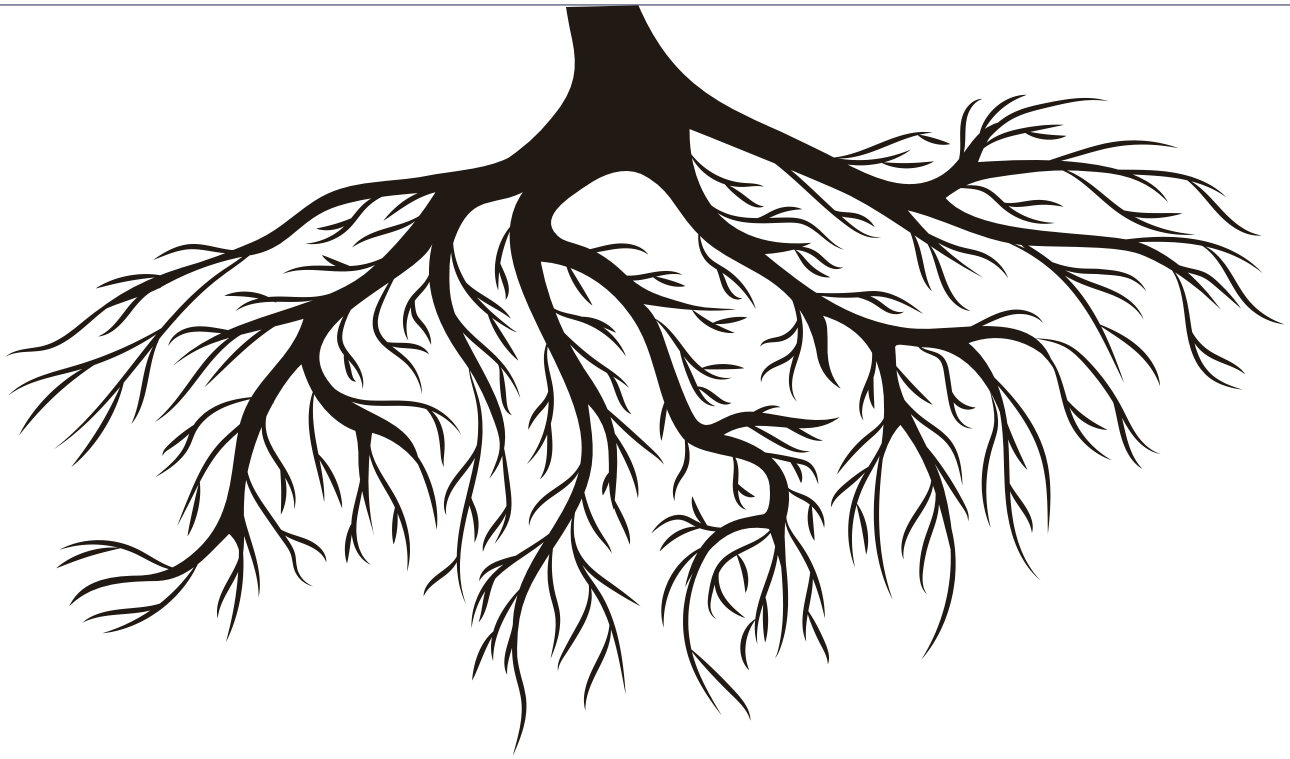
Te pięć opisanych powyżej, fundamentalnych zasad Lean:

1. Wartość jest definiowana wyłącznie przez klienta.
2. Rynek decyduje o tempie produkcji.
3. Pracownicy dodający wartość są najistotniejszym ogniwem doskonalenia procesów.
4. Eliminacja strat w strumieniu wartości.
5. Wykorzystanie całego systemu pomiaru efektów do wsparcia poprawy efektywności.

Można rozszerzyć i przedstawić w nieco inny sposób. Ten inny sposób opiera się na analizie Michael'a Balle, który tak przedstawił bezdyskusyjne fundamenty Lean:

1. Satysfakcja klienta jest najważniejsza.
2. Fakty są ważniejsze niż dane.
3. Problemy stwarzają okazje do doskonalenia a nie do poszukiwania i karania winnych.
4. Im krótszy czas przejścia (lead time) tym lepiej.
5. Praca zespołowa ma większe znaczenie niż indywidualności.
6. Problemy należy naprawiać natychmiast i tam gdzie powstają, a nie najpierw produkować a później naprawiać.
7. Najważniejsze jest ciągłe doskonalenie.
8. Szczegółowa wiedza o procesie jest ważniejsza niż ogólne dane.
9. Instruowanie i rozwój jest lepsze niż podejmowanie decyzji i ich egzekwowanie.
10. Inicjatywy pracowników dodających wartość są ważniejsze niż inwestycje centralne.

W skrócie: Klient będzie tym bardziej zadowolony, im bardziej elastycznie i szybko zareagujemy na jego potrzeby poprzez krótki czas wytwarzania, przeciwdziałanie błędom, maksymalne zaangażowanie zespołu w rozwój standardów, ciągłe doskonalenie, lepsze rozwiązywanie problemów oraz pracę zespołową i szkolenia. I to właśnie jest Lean.



POWRÓT DO KORZENI

Zagadnienie marnotrawstwa jest jednym z kluczowych pojęć związanych z koncepcją Lean i zwykle jeden z pierwszych rozdziałów w każdym podręczniku traktującym o tej tematyce jest mu poświęcony. Często Lean definiuje się jako system mający eliminować marnotrawstwo, i choć wcześniejsze rozdziały niniejszej pozycji już zajęły się kwestią definicji Lean Manufacturing i istocie koncepcji przepływ w tej definicji, to marnotrawstwa (tylko jako rozdziału) w naszej książce zabraknąć nie może.

Choć jak wspomniałem wcześniej, Lean nie ogranicza się do eliminacji marnotrawstwa, ale koncentruje się na przepływie. To właśnie eliminacja marnotrawstwa ma bardzo istotne znaczenie, gdyż powoduje stabilizację procesów, a to jest warunek konieczny w dalszym ich doskonaleniu i wyszczuplaniu. Aby osiągnąć stabilność, należy pozbyć się trzech typów nieefektywności, zwanych z japońskiego Muda, Mura i Mura, a przynajmniej w istotnym stopniu nieefektywności te ograniczyć. Co więcej nie może to być efektem jednorazowego działania, lecz skutkiem wdrożonego systemu gwarantującego ciągłe doskonalenie.

MUDA

Muda to marnotrawstwo, czyli strata i najbardziej popularny oraz powszechnie znany z trzech powyższych terminów. Można powiedzieć, że jest to każda czynność, która wymaga nakładów pracy, ale nie tworzy wartości dla klienta. Można też powiedzieć, że są to wszystkie działania, za które klient nie płaci. Niektórzy mówią, że są to działania za które klient nie chciałby płacić, gdyby mógł, ale to moim zdaniem nie jest prawda.

W mojej opinii mudę finansujemy ze swojej marży, więc za mudę płacimy sami, a nie nasz klient, gdyż cena jest w dużej mierze wypadkową gry rynkowej. Działania nie dodające wartości, jak pewnie część z Państwa pamięta, możemy podzielić na dwie podgrupy – te czynności które wartości nie dodają, ale w obecnej chwili i przy obecnym poziomie organizacyjnym przedsiębiorstwa, są niezbędne do sprawnego funkcjonowania (różne to mogą być przykłady, ale często znajdzie się tutaj transport międzyoperacyjny) oraz te które są czystą stratą i które możemy, a nawet powinniśmy jak najszybciej wykluczyć.

Zgodnie z klasyczną teorią istnieje 7 typów strat, ale niektórzy rozszerzają tą listę i mówią o 8 typach. Oto one:

nadprodukcja

produkowanie za dużo, za szybko, za wcześnie w stosunku do potrzeb, jest to najważniejszy typ marnotrawstwa, gdyż często jest źródłem innych strat, w przypadku procesów biurowych to produkowanie większej ilości informacji lub usług niż są potrzebne lub wkrótce będą potrzebne.

oczekiwanie

ludzie lub procesy oczekują z powodu braku materiałów, narzędzi, informacji. Najmniej groźny typ marnotrawstwa, gdyż jest łatwy do eliminowania – widać jak ktoś czeka. W Lean Office wygląda to bardzo podobnie tylko najczęściej czeka klient lub informacja.

braki i błędy

produkowanie elementów, które nie spełniają wymagań technologicznych, w Lean Office to wszystkie działania mające na celu skorygowanie błędów lub uzupełnienie braków

zbyteczne przemieszczanie

przemieszczanie materiałów, wyposażenia, ludzi które nie zwiększa wartości produktu dla klienta, w procesach biurowych to wszelkie przemieszczanie materiałów bądź informacji

nadmierny ruch

wykonywanie operacji, które nie są konieczne do wytworzenia lub zmontowania produktu, a w Lean Office to przemieszczanie się personelu biurowego lub zaangażowanego w procesy usługowe

zapasy

nadwyżka surowców, zapasów produkcji w toku lub produktów gotowych, podczas gdy w Lean Office jest to wszystko co zostało przygotowane w nadmiarze w porównaniu do procesu zorganizowanego jako przepływ jednej sztuki lub partii

nadmierne przetwarzanie

nadgorliwość, niepotrzebne operacje, które nie są wymagane przez klienta, np. nadawanie produktowi cech lepszych niż ich oczekuje klient, w Lean Office to działania zajmujące więcej czasu niż powinny.

Na deser typ ósmy:

nieefektywne wykorzystanie pracowników czyli niewykorzystywanie w pełni lub we właściwy sposób zdolności i kompetencji naszego zespołu. W tym przypadku różnic pomiędzy Lean Manufacturing i Lean Office nie widzę.

MURA

Mura to zmienność, czyli takie zaburzenie procesów, które wynika z ich fluktuacji, zmiany która nie jest normalna i stabilna. Mura może występować wszędzie, przykładowo – na pierwszej zmianie produkowany jest złożony, skomplikowany i pracochłonny produkt a na drugiej, seryjny, łatwy i prosty w wykonaniu.

MURI

Muri oznacza przeciążenie. Jest to takie zaburzenie procesów, które wynika z nieefektywności narzędzi pracy, organizacji procesów produkcyjnych, ergonomii, narzędzi. Przykładem muri jest przeciążenie wyposażenia bądź operatorów poprzez pracę w warunkach przez dłuższy czas przekraczających zaprojektowane standardy pracy.

Muda, Mura i Muri często występują razem. Eliminacja jednego z zaburzeń może spowodować równoczesną eliminację pozostałych.

Systematyczna eliminacja wielkiej trójki MMM prowadzi, dzięki ciągłemu doskonaleniu, do stabilizacji procesów, czyli stanu wyeliminowania zmienności, a więc wszelkiego odchylenia od stanu normalnego i oczekiwanego. Ta zmienność procesów najczęściej jest niezamierzona, np. w przeciwieństwie do maszyny człowiek zwykle nie jest w stanie ciągle powtarzać w taki sam sposób swoich działań. To co dla nas najważniejsze, to aby możliwe było dalsze doskonalenie proces trzeba najpierw ustabilizować. Dlatego właśnie eliminacja marnotrawstwa jest tak istotnym elementem, i często do niej ogranicza się definicję Lean. Eliminacja przestojów (np. z tytułu awarii), braków i błędów oraz wprowadzenie wizualnego zarządzania jest metodą stabilizacji procesu, a oto narzędzia które powinniśmy w tym celu wykorzystać:

- wizualne zarządzanie ze szczególnym uwzględnienie metody 5S
- TPM – Total Prodctive Maintenance, którego celem jest zero awarii, zero braków, zero wypadków przy pracy
- Standaryzacja pracy

I dzięki temu mam nadzieję, że klasyczny dom Toyoty także będzie dla Państwa bardziej zrozumiały:

MUDA W LEAN OFFICE

Procesy biurowe i usługowe rządzą się swoją specyfiką. Dlatego choć jak najbardziej poddają się optymalizacji trzeba mieć na uwadze pewne ich cechy szczególne, które są odzwierciedlone m.in. w nieco innych definicjach podstawowych typów marnotrawstwa.

Identyfikacja i eliminacja marnotrawstwa jest kluczowym pojęciem dla Lean Office. Oczywiście mam na myśli marnotrawstwo w procesach biurowych lub usługach. Jasnym jest też dla mnie, że definicja Lean jako systemu zmierzającego do i skupionego na eliminacji marnotrawstwa często jest krytykowana, gdyż Lean powinien być przedstawiany jako system ciągłego doskonalenia zmierzający do jak najbardziej efektywnego przepływu procesu. Nie wchodząc w tego rodzaju rozważania, a mając na uwadze to że chcę przybliżyć definicje i przykłady marnotrawstwa w procesach biurowych pozostanę przy tym co napisałem powyżej.

Marnotrawstwo w usługach i procesach biurowych jest często trudne do identyfikacji. Trzeba też mieć na uwadze, że wiele działań w procesach biurowych z punktu widzenia końcowego klienta nie dodaje wartości, ale jest niezbędnych do funkcjonowania organizacji, gdyż jest wykonywana w takich działach jak HR, księgowość itp. Choć klient nie uznaje, że z jego punktu widzenia dodają one wartość, to przedsiębiorstwo nie może bez nich funkcjonować. Ale to tylko taka dygresja, jeśli chodzi o standardowy zestaw 8 typów strat to w przypadku procesów biurowych możemy je scharakteryzować w następujący sposób.

1 **nadprodukcja** – produkowanie większej ilości informacji lub usług niż są potrzebne lub wkrótce potrzebne przez klienta, przykłady:

A. przygotowywanie zbyt szczegółowych raportów niż jest to konieczne
B. zbyt szczegółowe planowanie
C. planowanie finansowe na zbyt długi okres w przyszłości

2 **zapasy** – wszystko co zostało przygotowane w nadmiarze w porównaniu do procesu zorganizowanego jako przepływ jednej sztuki lub partii, przykłady:

A. księgowanie faktur raz w tygodniu
B. przeprowadzanie ocen okresowych wszystkich pracowników w tym samym czasie

3 **braki i błędy** – wszelkie działania mające na celu skorygowanie błędów lub uzupełnienie braków, przykłady:

A. poprawienie błędnie wprowadzonego zamówienia
B. zatrudnienie niewłaściwego pracownika, nieposiadającego odpowiednich kwalifikacji

4 **nadmierne przetwarzanie** – działanie zajmujące więcej czasu niż powinno, działania, procesy nie dodające wartości z punktu widzenia klienta końcowego, przykłady:

A. proces budżetowania przedsiębiorstwa (nie dodaje wartości z punktu widzenia klienta końcowego a wartość dla odbiorców wewnętrznych jest wątpliwa)
B. zbyt długie spotkania
C. zadawanie klientowi wielokrotnie tych samych pytań

5 **nadmierny ruch** – przemieszczanie się personelu biurowego lub zaangażowanego w procesy usługowe, przykłady:

A. przemieszczanie się do archiwum, centralnej drukarki, faksu
B. pielęgniarki chodzące po lekarstwa, sprzęt medyczny

6 **transport międzyoperacyjny** – przemieszczanie informacji lub materiałów, przykłady:

A. wysyłanie maili
B. przekazywanie dokumentacji do innego pracownika

7 **oczekiwanie** – oczekiwanie klienta lub informacji na proces, przykłady:

A. oczekiwanie na podjęcie decyzji
B. oczekiwanie na rozwiązanie problemu
C. oczekiwanie na reakcję systemu informatycznego

8 **nieefektywne wykorzystanie pracowników** – niewykorzystywanie w pełni lub we właściwy sposób zdolności i kompetencji pracowników, przykłady:

A. zbyt ograniczona delegacja odpowiedzialności
B. nieefektywne szkolenie wewnętrzne

Gdy już wiemy do czego chcemy dążyć – do szczupłego, sprawnego, efektywnego, elastycznego przedsiębiorstwa reagującego bezzwłocznie na oczekiwania klienta, gdy już wiemy że chcemy się koncentrować na przepływie i eliminacji marnotrawstwa to warto się zastanowić jak to osiągnąć. Co decyduje o tym, że projekt, niezależnie od tego czy jak w przypadku HBC, realizowany dla zewnętrznego Klienta, czy też jak w wielu firmach – realizowany wewnętrznie, siłami własnego zespołu, układa się dobrze, przynosi określone efekty i pozwala osiągnąć postawione cele?

W jednym krótkim artykule nie sposób odnieść się szczegółowo do wszystkich niuansów rządzących powodzeniem bądź porażką projektu wdrożeniowego. Warto jednak podkreślić klika czynników, które stanowią nie tylko zbiór zasad działania HBC, ale i stoją u podstaw końcowego sukcesu:

1. Określ co oznacza Lean z punktu widzenia twojego biznesu, nie komplikuj, ale zastanów się jaka jest wizja twojej firmy w przyszłości, gdzie chciałbyś dojść za pół roku, rok, pięć lat. Jak sobie wyobrażasz Twoje przedsiębiorstwo po wdrożeniu zasad szczupłego działania. Często ważną inspiracją mogą być warsztaty, szkolenia, uczestnictwo w konferencja, wizytacje w innych firmach, nawet innych branż.

2. Postaw cele SMART dla projektu – Sprecyzowane, Mierzalne, Ambitne, Realne i mające określony precyzyjnie Termin ich osiągnięcia – cele te powinny mieć charakter wskaźników biznesowych (często nazywane są z angielskiego KPI – czyli Key Performance Indicators, a więc kluczowe wskaźniki efektywności. Dobrze jeśli cele te są blisko powiązane z twoją firmą, dobrze je rozumiesz i są Ci bliskie w codziennym działaniu. W idealnej sytuacji powinny być szeroko stosowane także jako elementy systemu zarządzania przez cele oraz systemu motywacyjnego. W praktyce oprócz KPI warto też opracować cele, które można (opierając się na terminologii WCM) nazwać KAI – Key Activity Indicators, a więc cele które nie można określić wskaźnikiem, ale obejmują bardzo konkretne działania do wykonania, najczęściej dające wymierne efekty w przyszłości.

3. Oddeleguj właściwe zasoby do realizacji programu, ale przede wszystkim właściwie rozdziel, zakomunikuj i konsekwentnie egzekwuj odpowiedzialność. Dawaj właściwy przykład poważnego, systematycznego podejścia do programu. Daj jasny sygnał, że konkretne osoby w firmie osobiście odpowiadają za sukces programu, dostosuj także ich system motywacyjny.

4. Ściśle kontroluj wydatki związane z inwestycją w program, aby osiągnąć zaplanowaną stopę zwrotu. Trzeba pamiętać że uruchomienie Lean warto analizować jako inwestycję, z wszystkimi konsekwencjami takiego podejścia – przygotowaniem budżetu, oszacowaniem korzyści, obliczeniem wskaźników rentowności przedsięwzięcia. Warto też przy tej okazji przypomieć, że mam tutaj na myśli inwestycję raczej długoterminową (rozwój systemu do zadowalającego poziomu może zająć 5-10 lat), która jednakże bardzo szybko potrafi zacząć na siebie pracować. Dość powiedzieć, że w praktyce HBC zadowalające, wymierne efekty można uzyskać w trakcie 6-miesięcznego projektu wdrozeniowego.

5. Przygotuj realny harmonogram podzielony na półroczne etapy (weryfikowane każdorazowo po zakończeniu przez audyt oraz aktualizację mapy strumienia wartości). W ramach etapów zarządzaj przez szczegółowo opracowane harmonogramy tygodniowe, podzielone na obszary wdrożenia, przypisane jednoznacznie określonym liderom odpowiedzialnym za efekty w danym obszarze.

6 Osiągnij tak wiele szybkich sukcesów, jak jest to możliwe. Nawet jeżeli są niewielkie, znakomicie motywują pracowników i decydentów do kontynuowania i rozwoju programu. Koncentruj się na wymiernych efektach, nie tracąc głównego celu z oczu.

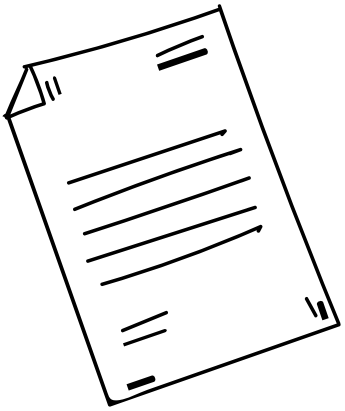
7 Zaangażuj jak największą liczbę osób w realizację programu – począwszy od liderów organizacji (pamiętaj że jest to jeden z kluczowych warunków sukcesu), poprzez kierownictwo każdego szczebla, aż do szeregowych pracowników. Przekonuj i dawaj przykład. Buduj koalicje, grupę promocji Lean, wykorzystując nie tylko teoretyczne szkolenia ale przede wszystkim staraj się dawać ludziom odczuć własne korzyści z zastosowania nowych rozwiązań. Te korzyści mogą mieć nie tylko wymiar materialny, znacznie ważniejsze jest poczucie dobrze wykonanej pracy i poprawa własnego otoczenia, sprawności działania, bezpieczeństwa czy też wygody w realizacji codziennych obowiązków.

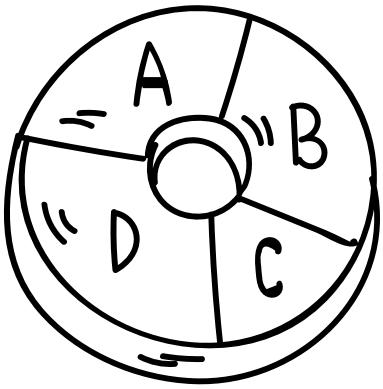
8 Dostosuj metody działania do swojej kultury organizacyjnej, ale nie zapominaj, że Lean polega właśnie (także?) na zmianie kultury organizacyjnej. Tak więc stopniowo dostosowuj swoją organizację do nowych wyzwań poprzez konsekwentne szkolenia, dobry przykład liderów i właściwą komunikację (przywództwo, szkolenia i informacja to kluczowe narzędzia zmiany kultury organizacyjnej).

9 Połóż bardzo duży nacisk na przejrzystość i komunikację wszystkiego co się dzieje. Zmniejszy to obawy wszystkich zainteresowanych, a w szczególności pracowników. Bez ich zaangażowania, nie da się osiągać efektów.

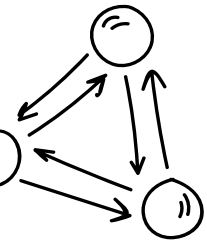
10 Rozwijaj wiedzę poprzez porównywanie z benchmarkami nie tylko wewnętrznymi, ale i zewnętrznymi, nawet jeżeli pochodzą z innych branż. W pozornie odległych przemysłach mogą leżeć inspiracje do rozwiązania Twoich największych problemów.

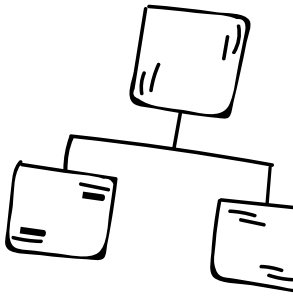
To tylko tyle i aż tyle. Powyższy dekalog obejmuje prawdy, które są fundamentem sukcesu każdego projektu, nie tylko projketu związanego z wdrożeniem rozwiązań opartych na koncepcji lean management. Pamiętajmy jednak, że to tylko słowa. Bez działania, zaangażowania i konsekwencji nawet najdoskonalszy dekalog czy poradnik pozostaje wyłącznie zbiorem słów, wskazówek i pobożnych życzeń.



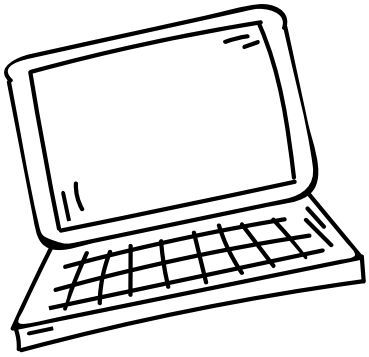


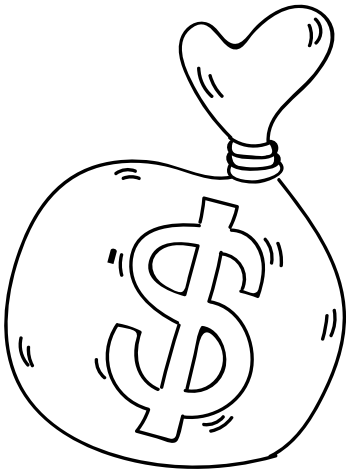
CZY W FIRMIE POTRZEBNY JEST PRĘDKOŚCIOMIERZ?





Prędkościomierz może niekoniecznie. Ale mierniki i system raportowania zdecydowanie tak. W każdym z prowadzonych przez HBC projektów, fundamentalne znaczenie ma zdefiniowanie i pomiar wskaźników. W omówionym we wcześniejszym rozdziale dekalogu wdrożenia pomiar efektów także zajmuje poczesne miejsce. Po co? Przede wszystkim po to, aby jednoznacznie zmierzyć efekty i ocenić, czy w ramach projektu osiągnięte zostały postawione wcześniej cele, w tym także cele o charakterze finansowym. Ale czy tylko po to?





Trudno przecenić znaczenie wskaźników. I chodzi nie tylko o prowadzone projekty wdrożeniowe, ale także, a może przede wszystkim o bieżące zarządzanie przedsiębiorstwem. Niestety zarządzanie przy wykorzystaniu wskaźników jest często niedoceniane, a same wskaźniki nie są stosowane w firmach w ogóle, stosowane są w zbyt ograniczonym zakresie albo po prostu niewłaściwie.

A przecież jedna z podstawowych zasad Lean Manufacturing - systematyczny pomiar jest jednym z pryncypiów Lean. A przecież jak pisałem wcześniej pomiar jest kluczowym elementem zarządzania, w szczególności zarządzania projektami. Jak bowiem w inny sposób ocenimy czy zmieniamy przedsiębiorstwo, czy zmieniamy je we właściwym zakresie, czy powinniśmy podjąć działania korygujące?

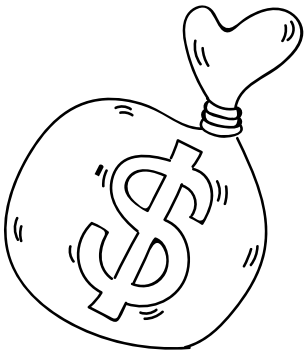
Jadąc samochodem nie wyobrażamy sobie braku prędkościomierza, którego właściwy odczyt i interpretacja wyniku pomiaru uchroni nas jeżeli nie przed wypadkiem, to przynajmniej przed mandatem. Jeżeli przekroczymy prędkość dozwoloną, to natychmiast możemy podjąć działania korygujące, czyli zdjąć nogę z gazu. Bo wiemy, że proces przekroczył akceptowalne parametry. A wiemy dlatego, że mamy wskaźnik, który informuje nas o tym, że te działania korygujące należy podjąć.

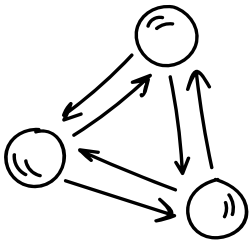
Warto podkreślić, że w wielu przedsiębiorstwach znacznie większym problemem niż samo zainwestowanie środków w narzędzia pomiarowe jest odpowiednie zdefiniowanie wskaźników. Kilka podstawowych pytań jakie są stawiane w odniesieniu do wskaźników, to przede wszystkim w jaki sposób mierzyć postęp w organizacji? Skąd wiadomo jaki rodzaj miernika użyć, jak go zdefiniować? Jak definiować cele do osiągnięcia dla danego wskaźnika? Często to właśnie rolą HBC jest odpowiedź na te pytania i odpowiednie zdefiniowanie wskaźników.

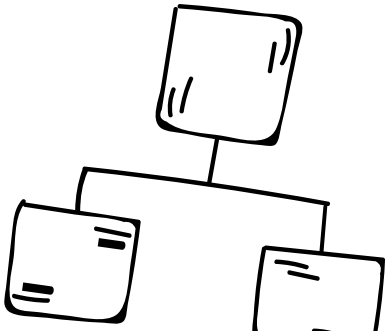
Cele stosowania wskaźników jako narzędzi pomiarowych wspierających zarządzanie są bardzo różne i dotyczą mogą następujących zagadnień definiowanych jako:

- weryfikowanie, czy i jak zostają osiągane założone cele (jeżeli w ogóle cele są postawione, ale to temat na osobny wpis)
- monitorowanie trendów w bieżącej realizacji procesów – wskaźniki obrazują co i jak się poprawia, a z czym są problemy
- wyznaczenie ścieżek rozwoju i kierunków działań poszczególnych pracowników lub grup pracowników
- wspomaganie zarządzanie zmianą
- porównywanie do konkurencji, zresztą niekoniecznie zewnętrznej która natychmiast przychodzi do głowy, bo także wewnętrznej – do innego wydziału lub innego wydziału tego samego przedsiębiorstwa także można się porównywać.

Odpowiadając na potrzeby wynikające z naszej bieżącej pracy, ale także podążając za zasadami wyznaczonymi przez pryncypia Lean oraz kluczowe elementy pozwalajace zwiększyć prawdopodobieństwo sukcesu projektu HBC opracowała kompleksowy I dogłębny system audytu operacyjengo przedsiębiorstwa, o którym możecie Państwo przeczytać w ramce. Pamiętajmy o tym, co powiedział Peter Drucker „Jeśli nie możesz czegoś zmierzyć, nie możesz tym zarządzać …".







PORAŻKA CZY SUKCES?

Wiemy już trochę o tym, czym kierować się przy organizacji I realizacji projektu wdrożeniowego. Niestety nie gwarantuje to sukcesu, granica pomiędzy porażką a sukcesem wdrożenia rozwiązań organizacyjnych jest bardzo cienka. Co zatem stoi u podstaw tego, że projekt realizuje określone i założone cele, a co decyduje o tym, że całe przedsięwzięcie kończy się fiaskiem? Przeczytajcie Państwo garść praktycznych doświadczeń.

Na początek przyczyny potencjalnej porażki:

1. Brak koncentracji. Zmiana jest procesem który rozwija się w czasie. Obejmuje ona nauczenie pracowników nowych zasad funkcjonowania i rezygnację ze starych rutyn. Często jest to proces, który napotyka przeciwności. Bardzo łatwo ponieść porażkę jeżeli brak jest ciągłej koncentracji na postawionych celach.

2. Nigdy nie ma zachęty to zmian. Każdy pracownik który jest pytany o zmianę pyta po co. Każda inicjatywa zmierzająca do zmian musi mieć jednoznaczne i przekonujące powody do jej wdrożenia. Jeżeli związek pomiędzy podejmowanymi działaniami a oczekiwanymi efektami nie jest jasny osiągnięcie zakładanych efektów będzie obarczone bardzo dużym ryzykiem.

3. Brak sponsora projektu. Kiedy się zaczyna jakikolwiek program zmian wszyscy w firmie są zainteresowani kto jest sponsorem tego zadania, kto je wspiera. Im wyższy jest poziom osoby będącej sponsorem projektu tym więcej osób będzie przekonanych do współpracy. Jeżeli w firmie istnieje przekonanie że zarząd nie wspiera projektu to będą duże problemy z projektem.

4. Wdrożenie jest realizowane w pośpiechu, bez właściwego przygotowania i opracowania rozwiązań. Nowe inicjatywy nie są dogłębnie przemyślane a właściwe planowanie jest zaniedbane przez pośpiech. Bez właściwego przemyślenia i zaplanowania działań efekty jeżeli będą to najpewniej krótkotrwałe.

5. Różne interesy i brak porozumienia pomiędzy kluczowymi uczestnikami procesu. Kluczowym elementem procesu zmian jest uzgodnienie priorytetów pomiędzy wszystkimi kluczowymi uczestnikami. Jeżeli ten krok nie zostanie właściwie przeprowadzony projekt może zdryfować.

6. Brak zaangażowania i i follow-through. Każdy kto jest zaangażowany w proces zmian musi choćby w minimalnym stopniu zaangażować się w celu osiągnięcia wspólnego sukcesu. Właściwa komunikacja i trening są krytyczne aby wszyscy uczestniczyli w działaniach. Jeżeli uczestnictwo jest częściowe, bez zaangażowania i przekonania nie można oczekiwać że trudny proces będzie kontynuowany w dłuższym czasie.

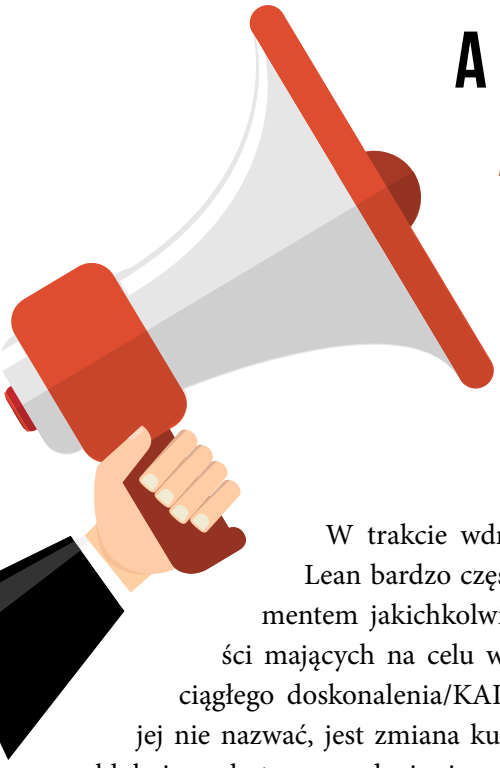
A teraz o tym, jak zwiększyć prawdopodobieństwo sukcesu:

1. Cel. Cel musi być jasno i precyzyjnie określony. Koncentracja, sponsor projektu oraz jasno określone przyczyny leżące u podstaw zmian to warunki konieczne dla przygotowania nowych inicjatyw. Jasne postawienie celów i oczekiwanych rezultatów wdrożenia może pomóc przełamać wiele form oporu. Cel musi być jasno zakomunikowany i oddziaływać na serca i umysły!

2. Przywództwo. Kluczowym elementem wdrożenia jest efektywne przywództwo. Przywództwo zmian oznacza zapewnienie dostępności wymaganych zasobów, wyznaczanie kierunków i ustalenie zmian jako najwyższego priorytetu. Nawet proces tworzenia zespołu przywódczego czy agentów zmian pomaga w efektywnym przywództwie.

3. Plan. Ustanowienie zrozumiałego planu zmian i określenie procesu zmian. W czasie planowania należy określić szczegóły planowanych działań. Należy dążyć do uzyskania poparcia dla planowanych prac.

4. Wsparcie i zrozumienie. Zapewnienie wsparcia i zrozumienia dla planowanych prac.



A TERAZ O KULTURZE - SŁÓW KILKA

Dla wielu praktyków, szczególnie inżynierów procesu, pojęcie kultury organizacyjnej jest mało przejrzyste i konkretne. Im mniej jakaś osoba miała do czynienia z zarządzaniem zmianą, czy wdrażaniem nowych rozwiązań na szeroką skalę, tym większa tendencja do bagatelizowania znaczenia kultury organizacyjnej. Niestety konsekwencje jej ignorowania mogą być bardzo bolesne dla wdrożenia.

W trakcie wdrażania rozwiązań opartych na koncepcji Lean bardzo często, jeśli nie zawsze, okazuje się, że fundamentem jakichkolwiek zmian w organizacji, a w szczególności mających na celu wprowadzenie przedsiębiorstwa na ścieżkę ciągłego doskonalenia/KAIZEN/Lean Manufacturing, jakkolwiek by jej nie nazwać, jest zmiana kultury organizacyjnej. Przykładowe bariery blokujące skuteczne wdrożenie nowych rozwiązań, a wynikające z kultury organizacji, to tworzenie silosów informacyjnych oraz kompetencyjnych. To oznacza brak sprawnej komunikacji pomiędzy istotnymi obszarami organizacji. Widać także brak pracy zespołowej, tendencje do karania winnych, a co najmniej ich poszukiwania w przypadku wystąpienia jakiegoś błędu (w dodatku jak popełniono błąd, to winowajca stara się to ukryć), brak przejrzystości działania i prezentowania wyników, autokratyczny styl kierowania. Jeżeli w organizacji występują tego rodzaju zachowania, to praktycznie uniemożliwiaja to skuteczne wdrożenie rozwiązań Lean. Dlatego realizując projekt, najpierw trzeba doprowadzić przynajmniej do częściowej zmiany takich zachowań lub przynajmniej taką zmianę zainicjować. W każdym projekcie warto pamiętać, że istnieje niewiele narzędzi skutecznie wpływających na zmianę kultury organizacyjnej. Są to przede wszystkim przywództwo, szkolenia i właściwa informacja. O znaczeniu właściwej informacji pisałem już wcześniej, jeśli chodzi o znaczenie szkoleń i co HBC może dla Państwa zrobić w tym zakresie to zapraszam to lektury ramki obok. Bez wątpienia właściwa postawa lidera organizacji jest najważniejszym narzędziem – to zmiana musi się zacząć od niego, jego przyzwyczajeń i sposobów działania. Dla organizacji, które chcą rozwijać Lean, Model Shingo pozwala zdefiniować wskazówki dotyczące właściwych zachowań. Te trzy obiektywne i uniwersalne zasady mogą stanowić fundamenty właściwej kultury organizacyjnej i wyznaczać cel, do którego firma powinna dążyć:

1. Koncentracja na pryncypiach

- Wartość tworzymy dla klienta
- Budujemy stabilne cele
- Myślimy systemowo

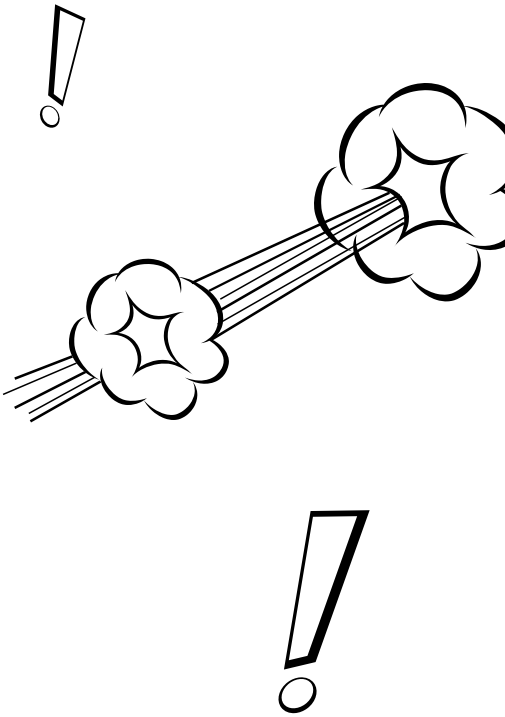
2. Możliwości dla pracowników:

- Szacunek dla każdego
- Przywództwo pełne pokory
- Ciągłe uczenie

3. Stała poprawa procesów:

- Zapewnienie jakości u samego źródła
- Przepływ i system ssący
- Systematyczne doskonalenie
- Koncentracja na procesie
- Dążenie do perfekcji
- Rozumienie i zarządzanie zmiennością

KULTURA ODPOWIEDZIALNOŚCI



W języku angielskim istnieją dwa słowa znaczące po polsku odpowiedzialność. Po angielsku natomiast coś istotnie różnego: accountability vs responsibility. Ta różnica znaczeniowa oddaje fundamentalne różnice w kulturze organizacyjnej, która powinna być podstawą rozwoju organizacji na bazie Lean Management.

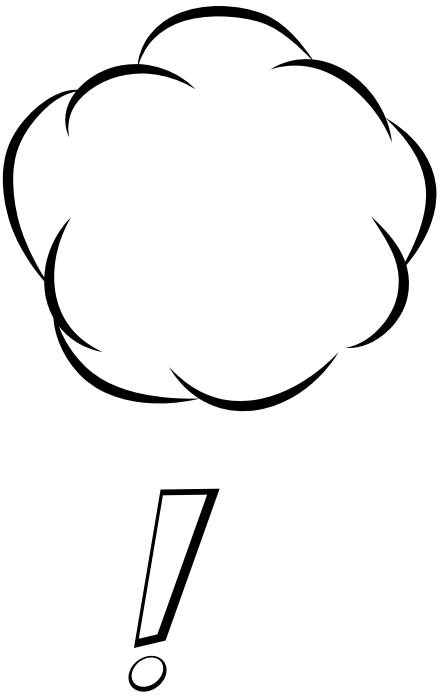
Bardzo często w polskich (na bazie mojego doświadczenia) i nie tylko polskich (na podstawie informacji przeczytanych w różnego rodzaju mediach) dominuje kultura odpowiedzialności (culture of accountability, hold sb accountable oznacza pociągnąć kogoś do odpowiedzialności), która stoi w sprzeczności z kulturą niezbędną do rozwoju aktywnej organizacji samodoskonalącej, angażującej szeroką rzeszę pracowników do ciągłej pracy nad rozwojem przedsiębiorstwa. Aby trochę nie wprost zdefiniować taką kulturę, warto odpowiedzieć sobie na kilka prostych pytań, a wnioski przyjdą same:

CZY W PRZEDSIĘBIORSTWIE PRACOWNICY SĄ OBWINIANI PERSONALNIE ZA TO ŻE COŚ POSZŁO NIE TAK?

CZY PRACOWNICY SAMI, DOBROWOLNIE PRZYJMUJĄ ODPOWIEDZIALNOŚĆ ZA NOWE INICJATYWY, CZY MUSZĄ BYĆ DO TEGO WYZNACZANI?

CZY W OBECNEJ KULTURZE DOMINUJE STRACH, OBAWA, NIECHĘĆ PRZED PODEJMOWANIEM ODPOWIEDZIALNOŚCI?

CZY NAJPIERW PYTA SIĘ LUDZI CZY WEZMĄ ODPOWIEDZIALNOŚĆ ZA INICJATYWĘ ZANIM ZAPYTA SIĘ CZY SĄ ONI W STANIE JĄ ZREALIZOWAĆ?



Jeżeli w danej firmie pracownicy są obwiniani i pociągani do odpowiedzialności za niepowodzenia, wstrzymują się z inicjatywą, co do podjęcia odpowiedzialności za stawiane zadania, a kultura pracy oparta jest na obawie przed podejmowaniem decyzji, to tego rodzaju zachowania skutecznie uniemożliwiają efektywny rozwój Lean Management. Dość powiedzieć, że właściwą podstawą transformacji Lean, która kończy się sukcesem, jest otoczenie, w którym pracownicy samodzielnie podejmują nowe zadania, bez poszukiwania w drodze tzw. „łapanki". Wykazują przy tym inicjatywy do samodzielnej poprawy jakości, a następnie efektywności i są świadomi perspektywy oraz przede wszystkim interesu klienta. Mało tego, działają w jego interesie, nie obawiając się efektywnej pracy w grupie i przekazywania wiedzy.
Jeżeli kultura przedsiębiorstwa odbiega od takiego stanu, a odpowiedzialność ma charakter zobowiązania przed osobami zarządzającymi, to wprowadzane zmiany będą co najwyżej nietrwałe, a na pewno nieskuteczne. Warto pamiętać też, że jeżeli występują w firmie oznaki świadomego unikania odpowiedzialności, a właściwie świadomej niechęci do brania odpowiedzialności przez pracowników, to oznacza to, że ludzie nie wierzą w intencje organizacji, przywództwo, a nawet, że nie ufają swoim przełożonym oraz kolegom.

SYSTEM SUGESTII

Stosowany pod wieloma różnymi nazwami – w HBC jest to Program Aktywności Pracowniczej, w wielu firmach znany jako KAIZEN, system sugestii pracowniczych, to ciekawe i ważne narzędzie mające istotny wpływ na budowę i rozwój kultury ciągłego doskonalenia w przedsiębiorstwie.

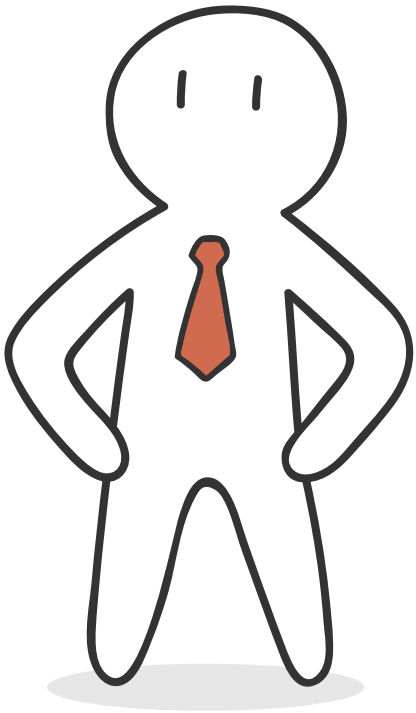
Po pierwsze w ostatnim okresie rozmawiałem na temat systemu sugestii z kilkoma osobami. Po drugie, przeczytałem interesujący wpis na bloga na temat systemu sugestii. I wreszcie po trzecie, ponieważ przeczytałem ciekawy artykuł w HBRP.PL na temat systemu sugestii, choć nie jest on w tym artykule w ten sposób nazwany.

Sposób na innowacyjną firmę to nie k westia jednego wybitnego lidera, ale właściwego sposobu działania, który zaangażuje jak najwięcej osób. Jest to zatem przede wszystkim kwestia zmiany kultury organizacyjnej i wprowadzenia odpowiedniego systemu działania. Temat wyjątkowo na czasie, gdyż wszyscy obecnie chcą być innowacyjni, kreatywni, nowocześni i dynamiczni. Spójną metodą osiągnięcia takiego efektu jest system sugestii pracowniczych, od dawna rozwijany w ramach metodyki Lean Manufacturing. Co więcej, system sugestii jest zarówno narzędziem, jak i efektem zmiany kultury organizacyjnej na kulturę Lean.

Okazuje się, że większość ludzi bardzo dobrze radzi sobie z wymyślaniem oryginalnych rozwiązań. Ich właściwe wykorzystanie to kwestia zachęcenia pracowników oraz wprowadzenia zasad, które pozwolą na uzyskaniu masowej produkcji pomysłów i właściwą ich ocenę. To właśnie produkcja masowa w tym przypadku daje jedyną gwarancję uzyskania oczekiwanych efektów, jakimi są wzrost innowacyjności i zaangażowania pracowników. Kilka przykładów z artykułu, który przeczytałem w HBRP.PL (artykuł nr R1603H):

• Thomas Edison w ciągu pięciu lat wymyślił żarówkę, gramofon i węglowy mikrofon telefoniczny, a oprócz tego złożył ponad 100 wniosków patentowych na wynalazki, które się nie przyjęły.
• Film „Auta" wytwórni Pisar został wybrany spośród 500 propozycji.
• Pracownicy studia projektowego Skyline, przygotowującego pomysły zabawek dla Fisher-Price i Mattel, w ciągu roku wygenerowali 4 tysiące propozycji, z czego zostało wybranych 230 w celu opracowania prototypów, na bazie których powstało 12 produktów.

Badania dowodzą, że aby uzyskać jeden wartościowy pomysł, trzeba mieć co najmniej 200 propozycji. A to oznacza, że aby uruchomić strategię innowacyjności, konieczny jest system pracujący na masową skalę.

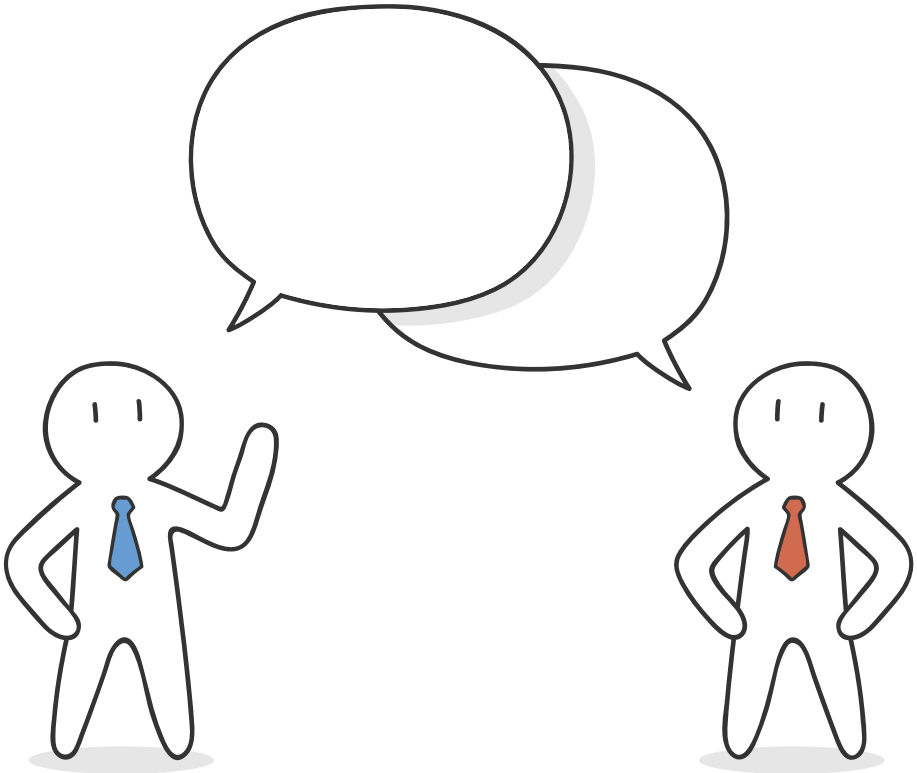


To, co jest równie ważne w programie sugestii pracowniczych, to właściwe upoważnienie pracowników do działania i zachęcanie do wymyślania nowych pomysłów. Daje to nie tylko efekty w postaci innowacji, ale także wiąże pracowników z przedsiębiorstwem, co szczególnie w obecnych czasach szeroko ogłoszonego tzw. rynku pracownika, ma duże znaczenie.
Najważniejsze aspekty, które należy wziąć pod uwagę przy projektowaniu skutecznego systemu sugestii pracowniczych, można podsumować w następujący sposób:

• Promuj nowe pomysły, żaden pomysł nie jest zły albo głupi, potrzebna jest kreatywność, nowe podejście, podważenie istniejącego status quo, a przede wszystkim ilość, ilość, ilość.
• Bo jakość wynika z ilości. Masowa produkcja pomysłów, powoduje że kluczem do sukcesu jest system i jego właściwe rozpropagowanie.
• Zaangażuj całą załogę. Innowacyjność nie jest domeną ekspertów, choć eksperci i innowatorzy powinni być wykorzystywani szczególnie mocno w etapie selekcji, oceny i akceptacji nowych pomysłów.
• Akcja, akcja, akcja. Procedury są ważne ale działania, eksperymentowanie, wdrażanie nowych pomysłów jest priorytetem.
• Nawet najlepsze pomysły nie spełnią swoich oczekiwań, jeżeli czas na ich wdrożenie będzie bardzo długi. To jeden z elementów, który trzeba minimalizować – czas od złożenia do implementacji nowego pomysłu.
• System powinien przewidywać nagrodę. Może to mieć także charakter nagrody materialnej, nie należy jednak zapominać, że najlepszą nagrodą jest prawo do wdrożenia swojego pomysłu.
• Liczba pomysłów jest ważna (co wykazałem wcześniej). A więc należy promować, a czasem wręcz wymuszać, żeby rodziło się ich jak najwięcej. Znakomita ich większość będzie do niczego, ale w takiej sytuacji warto pamiętać o Edisonie
• Pomysłodawca, jeżeli to tyko jest możliwe, powinien wdrażać swój pomysł.

W projektach realizowanych przez HBC, system sugestii rzadko jest głównym przedmiotem wdrożenia, choć nie sposób odmówić mu długofalowej siły oddziaływania na organizację. No właśnie – długofalowej. A projekty HBC to jednak działania relatywnie krótkoterminowe (średnio 6 miesięcy) i zorientowane punktowo, w obszarze pilotażowym, który niezmiernie rzadko ma wymiar całej organizacji. To główne powody dlaczego Program Aktywności Pracowniczej, czyli system sugestii pracowniczych, ma raczej wspierające znaczenie w naszych projektach doradczych.

Po drugie, jest to na pierwszy rzut oka proste organizacyjnie narzędzie do wdrożenia. Choć jak widać powyżej, jego prostota jest tylko pozorna, o czym świadczą zresztą wiszące w setkach firm puste skrzynki na sugestie pracowników, które znajdują się dalej w ich głowach, a skrzynki i instrukcje postępowania są niemymi świadkami obumarłych programów. Dlaczego?



PRAWIDŁOWA MAPA WSKAŻE CI DROGĘ

O jaką mapę chodzi? Oczywiście mapę strumienia wartości. Warto podkreślić, że prawidłowe przygotowanie tego opracowania, zarówno w odniesieniu do stanu obecnego, jak I przyszłego nie jest wcale łatwe I choć wiele osób mówi o mapowaniu, to niewiele umie dobrze je wykonać.

Poczesne miejsce wśród narzędzi analitycznych związanych z Lean zajmuje mapa strumienia wartości. Pozwala łatwo zrozumieć przedsiębiorstwo i przeanalizować, jak funkcjonuje główny proces gospodarczy. Pomaga także w znalezieniu z jednej strony nieefektywności i strat oraz z drugiej - możliwości poprawy. Najczęściej mapę przygotowuje się metodą tradycyjną, choć niektórzy wolą dedykowany program komputerowy. Zawsze jednak powinna być przygotowywana przez wielofunkcyjny zespół, co także jest elementem wspierającym rozwój właściwej kultury organizacyjnej.

Poniżej garść uwag, które warto pamiętać przy tworzeniu mapy i wdrażaniu wynikających z niej rozwiązań:

Koncentruj się na procesach, które mają znaczenie, czyli na tych elementach strumienia wartości, które mają wpływ na osiągnięcie celów i realizacji zakładanej strategii.

Zacznij od sukcesu – nie tylko w przypadku mapowania, ale w ogóle. W każdym projekcie polegającym na zmianie organizacji warto zacząć od takiego aspektu, który pozwoli osiągnąć sukces. Zwiększa to szanse na powodzenie całości zadania.

Dobierz właściwych ludzi, tak aby analiza była prawidłowa, uwzględniła najważniejsze problemy i wszystkie ich aspekty. W skład zespołu powinni wchodzić ludzie, którzy są najbliżej wykonywanej pracy i są bezpośrednio zaangażowani w dany proces. Pozwoli to także łatwiej wprowadzać zaprojektowane zmiany w przyszłości. Jeśli tylko jest to możliwe w skład zespołu powinni wchodzić zarówno „wykonawcy" danego procesu, ich „dostawcy", jak i „odbiorcy".

5G jest fundamentem. Innymi słowy – nie rób mapy w biurze, tylko idź tam, gdzie proces rzeczywiście ma miejsce. A samo 5G to po prostu Gemba, Gembutsu, Genjitsu, Genri, Gensoku.

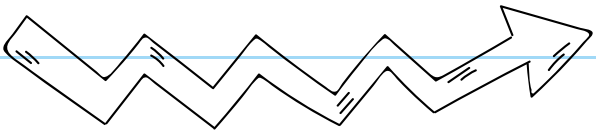
„Jeżeli chcesz zjeść słonia, to musisz go pokroić na plastry, ale od początku planować zjedzenie go w całości".

Eksperymentuj, zanim wprowadzisz procedurę. Jeśli stosujesz cykl PDCA w swojej firmie, to jest to działanie naturalne, a jeśli w ogóle myślisz o leanowaniu swojej organizacji, to cykl PDCA musi być jej fundamentem. Cytując więc klasyka – jest to oczywista oczywistość.

Mapa strumienia wartości jest tyko jednym z wykorzystywanych w procesie wdrażania lean czy pracy w przedsiębiorstwach narzędzi. Ale przynajmniej część z powyższych uwag ma znaczenie uniwersalne i dotyczy nie tylko mapy. Warto zatem o nich pamiętać projektując i wdrażając jakiekolwiek istotne zmiany w firmie.

CO MOŻNA ZMIEŚCIĆ NA A3

Raporty A3 są narzędziem kultowym wręcz (w mojej opinii). Przede wszystkim dlatego, że fundamentem wszystkich zmian jest ciągłe doskonalenie w cyklu PDCA (PDCA czyli Plan Do Check Act). To kluczowy element systematycznego rozwoju organizacji. Natomiast Raport A3 jest zapoczątkowaną przez Toyotę metodą rozwiązywania problemu przy wykorzystaniu cyklu PDCA.



Na kartce A3 (stąd nazwa) mieści się szczegółowy opis problemu, analiza przyczyn źródłowych przy wykorzystaniu dostępnych narzędzi TQM. Dodatkowo znajdują się: opis i plan działań korygujących, pomiar efektów oraz w przypadku osiągnięcia oczekiwanych efektów i rozwiązania problemu – zasady standaryzacji działań wynikające z przeprowadzonego projektu.

Dla przypomnienia – 7 podstawowych narzędzi TQM obejmuje: wykres przyczynowo-skutkowy Ishikawy, wykres Pareto, histogram, arkusz kontrolny, wykresy, karty kontrolne, wykres rozrzutu. Pozwalają one, wg Ishikawy, rozwiązać 95% problemów jakościowych.

Według Johna Shooka szerokie zastosowanie A3 pozwala na standaryzowanie działań w zakresie innowacyjności, planowania, rozwiązywania problemów, rozwoju podstaw organizacyjnych. Zaszczepia metodyczne postępowanie szerokiej grupie pracowników, uczy ich identyfikowania i dogłębnego analizowania problemów, czyli systematycznego rozwoju organizacji.

Zastosowanie raportów A3 do realizacji działań doskonalących wzmacnia ich skuteczność, umożliwia lepsze wykorzystanie potencjału zespołu, zwiększa kontrolę nad realizowanymi projektami oraz wprowadza jednolity, sprawdzony i skuteczny model działania. Praktyka pokazuje jednak, że liczba jednocześnie realizowanych projektów A3 musi być ściśle kontrolowana przez oddelegowaną do tego celu jednostkę ciągłego doskonalenia. Zwykle bowiem, zwłaszcza w początkowych etapach wdrożenia tego narzędzia, istnieje tendencja do otwierania zbyt dużej liczby jednocześnie realizowanych projektów. W połączeniu z bieżącymi zadaniami może to prowadzić do „zatkania" systemu, frustracji czy wręcz zanegowania sensowności samego rozwiązania.Mapa strumienia wartości jest tyko jednym z wykorzystywanych w procesie wdrażania lean czy pracy w przedsiębiorstwach narzędzi. Ale przynajmniej część z powyższych uwag ma znaczenie uniwersalne i dotyczy nie tylko mapy. Warto zatem o nich pamiętać projektując i wdrażając jakiekolwiek istotne zmiany w firmie.

A3

Czy raporty A3, które są bardzo skutecznym narzędziem, powinny być stosowane w każdej sytuacji? A jeżeli nie, to kiedy należy jest stosować, a kiedy nie?

Choć wiele osób traktuje raporty A3 jako proste narzędzie rozwiązywania problemów, to jest to opinia powierzchowna. Dzięki strukturalnemu wbudowaniu cyklu PDCA raporty te są potężnym narzędziem umożliwiającym poszukiwanie i wdrażanie skutecznych rozwiązań istniejących problemów. Co więcej, wpływają one na cały system zarządzania poprzez jego standaryzację i właśnie promowanie postępowania zgodnie z PDCA. Można spotkać się nawet z opiniami, że to właśnie raporty A3 są jednym z fundamentów sukcesu Toyoty. Jakie zatem mogą mieć dla organizacji znaczenie i czym są w praktyce? Podsumowaując, raporty A3 to:

- sposób zarządzania w organizacji,
- narzędzie nadzorowania oraz zarządzania zmianami i projektami,
- metoda prezentacji pomysłów i pracy zespołowej,
- platforma do konsultacji i coachingu w firmie,
- sposób wizualizacji projektów wdrożeniowych,
- metoda planowania zmian w firmie.

Dobrze, ale czy raport A3 powinien być stosowany w każdej sytuacji przy okazji każdego problemu? Bardzo często w prowadzonych pracach wdrożeniowych stajemy przed dylematem, że zainicjowany przez nas system pracy na bazie raportów A3 z jednej strony jest bardzo korzystny dla organizacji, dla jej zmian w każdym aspekcie (operacyjnym, systemowym, kulturowym), ale z drugiej strony (szczególnie w początkowym etapie) szybko stanie się niewydolny, gdyż pojawia się tendencja do rozwiązywania wszystkich problemów i prowadzenia wszystkich projektów przy wykorzystaniu raportów A3.

Jest to szczególnie widoczne, gdy pracownicy i menedżerowie przekonają się co do skuteczności tego narzędzia. Warto więc uporządkować w jakiej sytuacji stosować, a w jakiej nie stosować tego narzędzia. Ciekawym podejściem do raportowania A3 podstawie modelu Cynefin wykazał się Norbert Majerus. Model Cynefin ma pięć podstawowych obszarów:

- Prosty – związek między przyczyną a skutkiem jest dla wszystkich oczywisty. Proponowany schemat działania: odczuj-klasyfikuj-reaguj. Można stosować najlepsze praktyki.

• Skomplikowany – związek między przyczyną a skutkiem wymaga analizy lub innej formy badań i/lub zastosowania wiedzy ekspertów. Proponowany schemat działania: odczuj-analizuj-reaguj. Można stosować dobre praktyki.
• Złożony – związek między przyczyną a skutkiem mogą być dostrzeżony w retrospekcji (z perspektywy czasu), ale nie da się go przewidzieć. Proponowany schemat działania: sonduj-odczuj-reaguj. Możemy wykryć nową praktykę.
• Chaos – nie ma żadnego związku między przyczyną a skutkiem na poziomie systemów. Proponowany sposób działania: działaj-odczuj-reaguj. Możemy odkryć powieściową praktykę

Piąta domena zwana „nieporządkiem", to stan niewiedzy o rodzaju istniejącej przyczynowości, w której osoby wracają do własnej strefy komfortu podczas podejmowania decyzji (źródło: Cynefin).

Norbert Majerus zaproponował podejście wg modelu Cynefin do podejmowania decyzji w sprawie emitowania raportów A3, w podziale na cztery obszary:

• Prosty – decyzje są podejmowane na podstawie najlepszych praktyk, istniejących standardów, obowiązujących zasad. Raport A3 w takiej sytuacji będzie zbędnym choć czasochłonnym zadaniem. Po prostu jakbyśmy strzelali z armaty do komara. W takiej sytuacji należy po prostu zastosować funkcjonujące zasady, procedury, standardy itp.
• Skomplikowany – decyzje bazują na czystym związku przyczynowo-skutkowym i wiedzy ekspertów, może istnieć więcej niż jedna prawidłowa odpowiedź. Nie potrzeba raportów A3, aby poradzić sobie z rozwiązaniem takich skompilowanych problemów jak matematyczne obliczenia w obszarze R&D, opracowanie nowej formuły produkcji określonego materiału itp.
• Złożony – to obszar w którym raporty A3 sprawdzą się świetnie. Pytania mogą mieć więcej niż jedną odpowiedź, a problem może być dobrze zrozumiany na podstawie wcześniejszych doświadczeń. W tym przypadku analiza i eksperymentowanie jest niezbędne, a rozwiązanie jest wynikiem złożonego i niejednoznacznego procesu. Raport A3 pozwala uporządkować proces badań i eksperymentowania w sposób pozwalający na osiągnięcie zakładanego celu. Raport wymusza od uczestników drobiazgowe przeanalizowanie wszystkich przyczyn źródłowych, zwiększając tym samym prawdopodobieństwo osiągnięcia zakładanego celu nawet jeżeli będzie to wymuszało emisję kolejnych raportów dla problemów, które ujawniły się w trakcie prac nad raportem początkowym.
• Chaos – nie ma możliwości wykorzystania raportów A3 w tej domenie. Decyzje i działania w takiej sytuacji mają na celu uporządkowanie niestabilnego i dynamicznego środowiska. W biznesie może to odpowiadać reakcji na sytuację kryzysową. Trzeba szybko zatrzymać rozprzestrzenianie się problemu a następnie zastosować właściwe narzędzia aby usunąć proste, skomplikowane lub złożone problemy leżące u podstaw tej sytuacji kryzysowej.

A3 OD PODSTAW

(RAZ JESZCZE)

Raporty A3 to nie tylko wyjątkowo skuteczne narzędzie zarządzania. Warto w kontekście ich poznania przeczytać bardzo interesujacy wywiad z Panem Isao Yoshino, który w Toyocie był członkiem zespołu powołanego do realizacji programu Kan-Pro (Kanri Nouryoku – Program, o którym więcej poniżej). Mówi on m.in. o początkach stosowania raportów A3. Poniżej garść ciekawych faktów z tym związanych.

Raporty A3 są obecnie powszechnie znane i stosowane jeśli nie we wszystkich przedsiębiorstwach, to na pewno w firmach rozwijających Lean Manufacturing oraz wśród praktyków Lean. Często jednak stawiane jest pytanie, skąd one się wzięły jako tak skuteczne narzędzie, jako sposób myślenia, zarządzania i rozwiązywania problemów? Najprostsza odpowiedź (jak wiele w przypadku Lean Manufacturing, a także wtedy, gdy nie znamy prawdziwej odpowiedzi na pytanie związane z Lean) to, że powstały w Toyocie.

Dobrze, ale jak to się stało, że z mało znanego narzędzia wyewoluowały do powszechnie stosowanej metody wspierającej PDCA i powszechnie stosowanej przez wiele japońskich przedsiębiorstw już w latach sześćdziesiątych ubiegłego wieku?

Oto krótka historia na podstawie wywiadu z Panem Isao Yoshino. Głównym celem programu Kanri Nouryoku był rozwój kompetencji zarządczych wśród nieprodukcyjnej kadry średniego szczebla. Do tych kompetencji zaliczane były cztery podstawowe:

- Umiejętność planowania i właściwej oceny
- Rozległa wiedza fachowa i doświadczenie
- Motywacja, zdolności przywódcze, znajomość KAIZEN
- Umiejętności prezentacyjne i negocjacyjne.

Warto mieć na uwadze, że program trwał dwa lata i był skierowany do grupy dwóch tysięcy menedżerów różnego szczebla i koordynowany przez czteroosobowy zespół. W jaki sposób, tak mały zespół mógł skutecznie przeprowadzić program wspierający tak dużą grupę uczestników?

Okazuje się, że było to możliwe w sposób następujący – każdy menedżer dwa razy w roku prowadził sesję prezentacyjną. Kluczowe dla tych sesji było to, że przygotowanie do nich musiało być przeprowadzone przy wykorzystaniu raportów A3. Dzięki temu menedżerowie mogli się nauczyć, jak właściwie selekcjonować dane i informacje tak, aby wybrać tylko te niezbędne do omówienia postawionych problemów. Z drugiej strony przełożeni, którzy przeprowadzali sesje, korzystali z raportów A3 jako bardzo efektywnych narzędzi komunikacji – jedno spojrzenie pozwalało zorientować się co do kluczowych punktów, które miały być poruszone podczas spotkania. Oprócz innych celów osiągniętych w ramach programu jednym z efektów było szerokie rozpowszechnienie i zaszczepienie w codziennej praktyce Toyoty raportów A3. Dzięki temu stały się one tak powszechne, a następnie stopniowo były coraz częściej stosowane także w innych przedsiębiorstwach. W tej chwili A3 są jednym z elementów DNA Toyoty. Cały czas coraz więcej osób przekonuje się też, że jest to jedno z najbardziej skutecznych narzędzi, jakie kiedykolwiek stosowały.

NEVER ENDING

A3 może mieć wiele różnych zastosowań, oto kilka ciekawych informacji, jakie znalazłem w poście T. Cowlinga. N. Majerusa, R. Schotta i D. Schreursa na temat zastosowania projektów A3 w obszarze R&D w Goodyear.
Zarządzanie eksperymentami!

Projekty rozwojowe są w Goodyear dzielone na części, umożliwiające sprawniejsze zarządzanie poprzez pomiar postępu prac, łatwiejsze podejmowanie decyzji oraz alokację środków. Ponadto ze względu na to, że projekt projektowi nie równy i może trwać właściwie przez dowolny czas, to ich podzielenie na porównywalne w czasie elementy pozwala na sprawniejsze zarządzanie całym portfelem inicjatyw.

Wykorzystanie raportów A3 pozwala w takim środowisku osiągnąć istotne korzyści: identyfikować aktualny stan wiedzy posiadanej w danym projekcie/eksperymencie, właściwie zdefiniować cel lub hipotezę do zweryfikowania w danym projekcie/eksperymencie, przygotować precyzyjny plan działań oraz określić oczekiwane efekty. Inżynierowie planują i realizują eksperymenty przy wykorzystaniu raportu A3, w którym analizują również uzyskane efekty, poprzez ich porównanie z zakładaną hipotezą. Dokumentacja uzyskanych efektów także jest realizowana na bazie A3, co pozwala ocenić, czy eksperyment był potrzebny, a także czy konieczny będzie kolejny.

A3

Choć stosowana w projektowaniu eksperymentów terminologia różni się od standardowej, to schemat działania i stosowany modus operandi jest zbieżny z tym, który charakteryzuje raporty A3. Narzędzie to stosowane jest w Goodyear do rozwiązywania problemów na etapie projektowania, jako efektywne narzędzie komunikacji statusu projektu, a także dla celu poprawy współpracy wszystkich osób zaangażowanych w projekt.

Warto także podkreślić, że wszystkie projekty A3 tego typu są systematycznie archiwizowane w bazie danych, która może być przeglądana po słowach kluczowych. Dzięki temu możliwe jest wykorzystanie wniosków w przyszłych pracach badawczych i projektowanych eksperymentach.
Wsparcie kreatywności

W celu rozwoju kreatywności rozwinięto wiele narzędzi, np. TRIZ (Teoria Reszenija Izobretatielskich Zadacz) będąca metodą do tworzenia nowych innowacyjnych pomysłów i rozwiązywania problemów. Ale także ASIT (Advanced Systematic Inventive Thinking), czyli uproszczona wersja TRIZ, opracowana przez Roni Horowitza dla prostszych problemów i mniej doświadczonych użytkowników, SIT (Systematic Inventive Thinking) opracowana w połowie lat 90-tych także na bazie TRIZ, czy też SCAMPER (substitute, combine, add, multiply, put to different use, eliminate, reverse) – metoda alternatywna dla burzy mózgów, bazująca na założeniu, że wszystko co innowacyjne jest w istocie jedynie modyfikacją tego co już istnieje.

W Goodyear tę ostatnią metodę wykorzystuje się często w połączeniu z raportami A3. Inżynierowie szybko analizują postawiony problem przy wykorzystaniu podpowiedzi obejmującej pochodzące od angielskich słów i będących podstawą akronimu SCAMPER (zastąpić, łączyć, przystosować, powiększyć, wykorzystać do innych celów, eliminować oraz przestawić/przearanżować). Następnie dokonują oceny uzyskanych pomysłów/rezultatów pod kątem tego, w jaki sposób dany pomysł odpowiada na postawiony problem, na ile jest oryginalny i możliwy do praktycznego wykorzystania. Pomysły z najwyższymi ocenami stanowią podstawę do przygotowania raportów A3, o których mowa była w poprzednim punkcie. Tych pozwalających w systematyczny sposób zarządzać eksperymentami.

Warto również podkreślić, że podobnie jak w Toyocie, o czym pisałem wcześniej, A3 w Goodyear stało się bardziej elementem kultury i pewnym sposobem myślenia, niż świadomie wykorzystywanym narzędziem. Pozwala to, jak widać, osiągnąć bardzo ciekawe efekty, ale konieczna jest długofalowa wizja i determinacja.

WIZUALNE ZARZĄDZANIE

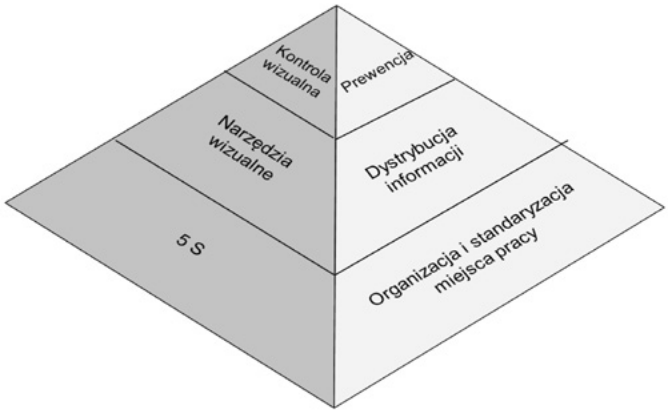
Lean często obejmuje bardzo intuicyjne I proste narzędzia, bo bazuje w mojej opinii na dobrze pojętym gospodarskim podejściu I odpowiedzialności. Jednym z tych narzędzi, czasami niedocenianych, jest wizualne zarządzanie. Wizualne zarządzanie obejmuje narzędzia i praktyki, które wspierają budowanie i rozwój standardów, szybką identyfikację problemów oraz ich rozwiązywanie. To także system pomocy wykorzystywanych do organizacji i kontroli środowiska pracy, wspierających działania mające na celu zapewnienie jakości i standardów pracy.

Bardzo wiele firm funkcjonujących w dzisiejszym świecie nie przykłada należytej wagi do kwestii wizualnego zarządzania, być może nie rozumiejąc, jaki jest charakter i gdzie leży potęga tego narzędzia. Czasami jest na odwrót i tylko do wizualnego zarządzania, a właściwie jego fragmentu jakim jest 5S, ogranicza się rozumienie koncepcji Lean. Tak czy inaczej faktem jest, że wizualne zarządzanie stanowi jeden z fundamentów produkcji odchudzonej.

Narzędzie to pozwala operatorom i nadzorującym szybko oceniać bieżącą sytuację i reagować na wszelkie zakłócenia procesu produkcyjnego. Obejmuje ono przykładowo: tablice informacyjne, system 5S, oznaczenia poziome i poziome, mapy, arkusze pracy standardowej, dane i diagramy. Jak widać zarządzanie wizualne bardzo mocno przenika się z innymi technikami stosowanymi w ramach Lean (TQM, KANBAN, TPM, KAIZEN) i mocno je wspiera. Mało tego, bez niego te inne narzędzia nie mogą po prostu istnieć.

Wizualne zarządzanie zapewnia trwałość rozwiązań i jest kluczowym elementem dla zmiany kulturowej, którą trzeba przeprowadzić w ramach wdrożenia Lean Manufacturing w firmie. Bez wizualnego zarządzania trudno określić co jest dobre, a co złe i czy działamy zgodnie ze standardem, jakim jest status operacji w danym obszarze.

Najlepiej koncepcję wizualnego zarządzania jako systemu pomocy wykorzystywanych do organizacji i kontroli środowiska pracy, obrazuje poniższy rysunek:



Korzyści wynikające z jego wdrożenia, można przedstawić następująco:

• Zero defektów – wprowadzenie wizualnego zarządzania stwarza warunki promujące całkowitą eliminację defektów, braków i błędów.
• Dystrybucja informacji – widoczne są wszystkie informacje niezbędne do efektywnej kontroli zapasów, operacji, wyposażenia, jakości, bezpieczeństwa oraz postępu w procesie doskonalenia.
• Pomoc w identyfikacji nieprawidłowości – każdy wprowadzony standard musi być widoczny, dzięki czemu łatwo można zidentyfikować każdą nieprawidłowość i odchylenie od normy.
• Pomoc w szybkim przywróceniu stanu normalnego – jeżeli wszystkie informacje i standardy postępowania są łatwo dostępne i widoczne, łatwym jest też przywrócenie stanu normalnego po wystąpieniu jakiekolwiek nieprawidłowości.
• Promowanie prewencji – wizualne zarządzanie pomaga wychwytywać nieprawidłowości zanim wystąpią, dzięki czemu unika się strat związanych z ich korygowaniem.
• Eliminacja marnotrawstwa - wizualne zarządzanie eksponuje występujące symptomy marnotrawstwa, konsumującego zasoby przedsiębiorstwa.
• Promowanie właściwych postaw pracowników – narzędzia wizualne opisujące standardowe sposoby postępowania zwiększają poziom dostosowania się pracowników do obowiązujących standardów.
• Wsparcie ciągłego doskonalenia – wizualne zarządzanie umożliwia bardziej precyzyjne śledzenie procesów, dzięki czemu występuje więcej możliwości dla doskonalenia organizacji.

Jeżeli Lean w uproszczeniu zdefiniujemy jako systemowe działanie mające następujące do zrealizowania cele:

• znajdź problem,
• rozwiąż problem,
• wprowadź zasady, które nie pozwolą mu się powtórzyć

to wizualne zarządzanie jest narzędziem kluczowym dla organizacji wdrażającej Lean Manufacturing i mimo tego, że pozornie nie daje natychmiastowego zwrotu, od tego elementu należy rozpoczynać wdrożenie.

Jakie są najbardziej widoczne i namacalne korzyści wizualnego zarządzania?

ZERO DEFEKTÓW	wprowadzenie wizualnego zarządzania stwarza warunki promujące całkowitą eliminację defektów, braków i błędów
PROMOWANIE PREWENCJI	wizualne zarządzanie pomaga wychwytywać nieprawidłowości zanim wystąpią, dzięki czemu unika się strat związanych z ich korygowaniem
DYSTRYBUCJA INFORMACJI	widoczne są wszystkie informacje niezbędne do efektywnej kontroli zapasów, operacji, wyposażenia, jakości, bezpieczeństwa oraz postępu w procesie doskonalenia.
ELIMINACJA MARNOTRAWSTWA	wizualne zarządzanie eksponuje występujące symptomy marnotrawstwa, konsumującego zasoby przedsiębiorstwa.
POMOC W IDENTYFIKACJI NIEPRAWIDŁOWOŚCI	każdy wprowadzony standard musi być widoczny dzięki czemu łatwo można zidentyfikować każdą nieprawidłowość i odchylenie od normy.
PROMOWANIE WŁAŚCIWYCH POSTAW PRACOWNIKÓW	narzędzia wizualne opisujące standardowe sposoby postępowania zwiększają poziom dostosowania się pracowników do obowiązujących standardów.
POMOC W SZYBKIM PRZYWRÓCENIU STANU NORMALNEGO	jeżeli wszystkie informacje i standardy postępowania są łatwo dostępne i widoczne łatwym jest też przywrócenie stanu normalnego po wystąpieniu jakiejkolwiek nieprawidłowości.
WSPARCIE CIĄGŁEGO DOSKONALENIA	wizualne zarządzanie umożliwia bardziej precyzyjne śledzenie procesów, dzięki czemu występuje więcej możliwości dla doskonalenia organizacji.

Wszyscy wiemy, że jeżeli w przedsiębiorstwie funkcjonują narzędzia wizualnego zarządzania i są one znane wszystkim pracownikom, to łatwo jest wykrywać nieprawidłowości występujące w procesach, pracować nad ciągłym doskonaleniem, identyfikować odchylenia od stanu pożądanego czy też skutecznie zarządzać projektem bądź obszarem. To wszystko prawda – wszyscy, którzy kiedykolwiek wykorzystywali narzędzia wizualne mają świadomość ich przewag, ale też i trudności, które się z ich stosowaniem łączą.

Skuteczne stosowanie narzędzi wizualnego zarządzania daje zatem wiele korzyści, ale wymaga również wielkiej dyscypliny i uważnego ich projektowania. Szczególnie jeśli chodzi o tablice zarządzania wspierające kierowanie, które mają niestety tendencję do obumierania. W konsekwencji często straszą nieaktualnymi zapisami i świadczą tylko o tym, że nie zostały skutecznie wdrożone i efektywnie wykorzystane.

Jak temu przeciwdziałać?

1. Po pierwsze trzeba mieć jasny cel. To brzmi trywialnie i jest „oczywistą oczywistością", ale zbyt często cel zarządzanego obszaru lub projektu nie jest jednoznacznie opisany. Podobnie jak nie jest sprecyzowany cel zastosowania konkretnego narzędzia wizualnego zarządzania. To oczywiście najkrótsza droga do jego porzucenia lub zaśmiecenia wraz z upływem czasu.

2. Po drugie tablica musi mieć swojego właściciela. Mówimy o pracy grupowej, jeżeli w ramach odpowiedzialnego zespołu nie ma osoby z silną świadomością znaczenia systemu zarządzania, znaczenia narzędzi wizualnych, z właściwym poziomem samodyscypliny. Musi to być też osoba potrafiąca moderować pracę grupową i włączyć innych członków zespołu do współpracy. W innym razie jest to jest to prosta droga do porzucenia tablicy lub jej dezaktualizacji i zaśmiecenia.

3. Po trzecie nie przesadzać. Na tablicy powinny znajdować się tylko niezbędne elementy. Nie zawsze łatwo to przewidzieć na etapie projektowania. Często zdarza się, że jakieś dane lub elementy tablicy okazują się zbędne lub ewoluowały. Ale przecież tablica wizualna, jak każdy element systemu, także ma być doskonalona. Z czasem tablica może być już wyłącznie elektroniczna. Szczególnie kiedy pracujemy w zespole rozproszonym i najczęściej spotykamy się w formie wideokonferencji, gdzie tablicą zarządzania są właściwie przygotowane, współdzielone pliki definiujące cel, plan, zadania i wskaźniki kontrolne.

4. Po czwarte dotyk może działać cuda. Choć często stosuje się cyfrową formę tablic zarządzania (pytanie czy to jeszcze jest narzędzie wizualne?), to w przypadku tablic wiszących w rzeczywistości warto je aktualizować w sposób analogowy, czyli metodą ołówkowo-ręczną. Powoduje to większe zaangażowanie i wrażenie rzeczywistej pracy wśród uczestników. Oczywiście praktyka bywa różna i równie efektywna może być tablica, która jest uzupełniania w formie wydruków okresowo publikowanych na tablicy i omawianych. Najlepszym rozwiązaniem jest jednak sytuacja, w której osoba odpowiedzialna własnoręcznie uzupełni wykres swojego wskaźnika, bądź omówi i zaktualizuje status zadania.

5. Po piąte reakcja. To truizm, ale jeżeli za występującym odchyleniem od stanu pożądanego, nie idzie bezzwłoczna reakcja w formie analizy przyczynowo skutkowej i zdefiniowania działania korygującego, zapisanego i nadzorowanego na actionplan, to taka tablica wizualna nie działa. Oczywiście wymaga to przygotowania do spotkania tablicowego poprzez zapoznanie się ze wskaźnikiem oraz przeprowadzeniem co najmniej analizy 5-Why bądź analizy Ishikawy. Nie zawsze problem jest prosty i możliwy do rozwiązania przy pomocy tych narzędzi, ale zawsze można wpisać jako rekomendowane działanie przeprowadzenie bardziej szczegółowej i zaawansowanej analizy, czy wręcz uruchomić raport A3.

6. Po szóste dyscyplina i systematyczność. Nie ma co za dużo pisać. Jeżeli spotkanie tablicowe nie jest zakorzenionym rytuałem realizowanym systematycznie zgodnie z agendą i jeżeli nie jest konsekwentnie egzekwowana frekwencja, to takie spotkanie nie będzie działać. Kropka.

7. Po siódme nie tylko problemy. Często spotykanym błędem, w dążeniu do skrócenia spotkania tablicowego, jest koncentracja wyłącznie na elementach negatywnych, niewłaściwych odchyleniach od normy. To błąd. Równie istotne jest śledzenie zmian pozytywnych – po pierwsze warto wiedzieć, co nam daje właściwe efekty, po drugie warto dać się nacieszyć sukcesem. To uskrzydla i zwiększa świadomość skuteczności działania wdrożonych narzędzi.

WIDZIEĆ (I DZIAŁAĆ) SZERZEJ

Prędzej czy później nadchodzi moment, w którym organizacja jest tak dopracowana, że należy się przyjrzeć jej otoczeniu, a w szczególności dostawcom w całym łańcuchu dostaw. Oczywiście nie zawsze najważniejsze jest, jak w rzeczywistości ma się dane przedsiębiorstwo. Czasem obserwuje się firmy, które dalekie są od doskonałości i z różnych powodów nie ma w nich możliwości przeprowadzenia, uporządkowania, czy też zintensyfikowania prac w obszarze doskonalenia procesów.

Są oczywiście także takie sytuacje, kiedy nie ma na co czekać i doskonaleniem np. relacji z dostawcami trzeba się zająć już, gdyż ma to negatywny wpływ na wewnętrzne operacje firmy. Powodów, dla których warto rozglądnąć się w swoim otoczeniu, może być wiele. Tak czy inaczej w życiu każdego podmiotu prędzej czy później nadchodzi moment, w którym powinien on (a raczej ludzie odpowiadający za jego sytuację) zainteresować się nie tylko swoim podwórkiem.

Najważniejszy ze wszystkich powodów celnie obrazuje porównanie: „Sukces sztafety zależy nie tylko od tego, jak dobrzy są atleci wchodzący w jej skład. Równie istotne jest, jak sprawnie przekazują sobie pałeczkę". To właściwie mówi wszystko o zasadności pracy wzdłuż całego łańcucha dostaw, traktowanego jako jeden wielki system i strumień wartości. Koniec końców te organizacje, które będą sprawniej ze sobą kooperować, podnosząc zarówno swoje możliwości jako członków sztafety, jak i poprawiając zasady współpracy (czyli to jak przekazują sobie pałeczkę), tylko one będą miały szansę na skuteczne konkurowanie i poprawę pozycji rynkowej.

Jak to zrobić? Najlepiej postępować według kilku prostych zasad:

1. Potraktować cały łańcuch dostaw, jako główny proces gospodarczy i przygotować mapę strumienia wartości, kierując się fundamentalnymi podręcznikami, np.: „Learning to see" oraz Seeing the whole". Mapowanie pozwoli zdefiniować słabe punkty systemu i ustalić priorytety dalszego działania.

2. Po przygotowaniu mapy stanu obecnego i zdefiniowaniu najważniejszych problemów oraz priorytetów, konieczne jest przygotowanie, we współpracy z dostawcami, mapy stanu przyszłego oraz mapy drogowej dla wspólnego działania. Oczywiście dostawcy muszą uczestniczyć w mapowaniu, żeby móc stworzyć wspólny zespół, harmonogram, a ponad wszystko realistycznie określić stan przyszły wraz z celami, a w przyszłości współpracować w procesie opracowania i wdrożenia rozwiązań.

3. Może zdarzyć się sytuacja, w której dostawcy nie będą posiadali wystarczających kompetencji, żeby samemu doskonalić swoje operacje wewnętrzne oraz elementy wspólne w łańcuchu dostaw. W takiej sytuacji należy rozważyć, w jaki sposób kompetencje te zostaną podniesione przy wykorzystaniu własnych doświadczeń (często stosowane przez koncerny) czy też tylko pod nadzorem ludzi z własnej organizacji (jeszcze częściej stosowane przez koncerny).

4. W ramach zaplanowanych działań należy zadbać o wspólny język, metodologię oraz zasady komunikacji.

5. Bardzo istotne jest zapewnienie równowagi dla wszystkich członków przedsięwzięcia, tak aby żadna ze stron nie czuła się zagrożona. Często mamy do czynienia z sytuacją w której silniejsza strona (zwykle odbiorca) narzuca swoich konsultantów wewnętrznych w celu uzyskania szybkich wymiernych efektów. Dobrym rozwiązaniem jest wprowadzenie strony trzeciej, czyli konsultantów zewnętrznych, którzy zapewniają zarówno odpowiedni poziom jakości prac, jak i niezbędny poziom poufności dla danych obu stron.

METODY TQM A ZARZĄDZANIE PRZEDSIĘBIORSTWEM

TQM (Total Quality Management) to system zarządzania organizacją zorientowaną na klienta, który angażuje wszystkich pracowników w proces ciągłego doskonalenia. Wykorzystuje strategię, dane i efektywną komunikację aby wbudować dyscyplinę jakości w kulturę przedsiębiorstwa i wszystkie jego aktywności. Paleta metod TQM może i powinna być stosowana w zarządzaniu przedsiębiorstwem, które sprowadza się do podejmowania decyzji. Co ważne proces podejmowania decyzji najczęściej jest utożsamiany z procesem rozwiązywania problemów.

Na początek garść informacji podstawowych. Koncepcję TQM dobrze opisują relacje przedstawione na diagramie:

• Wszystkie działania są ukierunkowane na wymagania klienta (rynku) spełniane dzięki odpowiednio zaplanowanym i nadzorowanym procesom wykonawczym oraz nabywaniu usług, materiałów i innych zasobów u sprawdzonych i wiarygodnych dostawców

• Cele jakościowe są osiągane dzięki profesjonalnej kadrze i wykorzystywaniu zalet pracy zespołowej oraz metod i narzędzi zarządzania jakością; elementem wspierającym jest także formalnie wprowadzony i akceptowany przez pracowników system jakości

• Wszystkie wymienione elementy funkcjonują w środowisku z odpowiednią kulturą, zaangażowaniem oraz możliwościami i wolą komunikowania się ze sobą.

Źródło: A.Hamrol „Zarządzanie i inżynieria jakości", Wydawnictwo Naukowe PWN S.A., Warszawa 2017.

Należy również pamiętać o 8 pryncypiach TQM:

1. Orientacja na klienta – klient decyduje o jakości której oczekuje niezależnie od działań jakie w tym celu podejmuje przedsiębiorstwo.
2. Przywództwo
3. Zaangażowanie pracowników – wszyscy pracownicy muszą być zaangażowani w osiąganie wspólnych celów.
4. Podejście procesowe.
5. Podejście systemowe do zarządzania jakością – zidentyfikowanie, zrozumienie i zarządzanie wzajemnie powiązanymi procesami jako systemem.
6. Ciągłe doskonalenie.
7. Podejmowanie decyzji na podstawie faktów.
8. Komunikacja

W systemie TQM wykorzystywanych jest szereg narzędzi, zwanych również metodami. Ogólnie można je podzielić na dwie grupy – 7 narzędzi klasycznych (wg Kaoru Ishikawy pozwalają one na rozwiązanie 95% problemów przedsiębiorstwa) i 7 narzędzi nowych. Można je scharakteryzować w sposób następujący:

Klasyczne metody TQM – stosuje się je w tzw kierunku ilościowym podejmowania decyzji, który charakteryzuje się dążeniem do zmatematyzowania procesu decyzyjnego. Badania prowadzone w ramach tego kierunku doprowadziły do wykorzystania dla potrzeb zarządzania zespołu narzędzi (metod i technik) zwanych badaniami operacyjnymi. Do metod klasycznych zalicza się wykres Ishikawy, arkusz kontrolny, wykres Pareto, histogram, wykres rozrzutu, flowchart, karty kontrolne, wykresy (kolumnowy, liniowy, kołowy, słupkowy, radarowy, Gantta).

Nowe metody TQM – stosowane są w związku z kierunkiem jakościowym. W kierunku tym istotne jest ustalenie występujących w rzeczywistości związków zachodzących między ludźmi, rzeczami i zdarzeniami, wyciąganie z nich wniosków jako podstawy dla podejmowania decyzji. W ramach tego kierunku powstałą ogólna teoria decyzji, której stosowanie prowadzi do podejmowania racjonalnych wyborów. Wśród tych metod wyróżnia się wykres pokrewieństwa (metoda KJ), wykres relacji, wykres systematyki, wykres macierzowy, macierzowa analiza danych, wykres PDPC (Programowania Procesu Decyzyjnego), wykres strzałkowy.

Tyle tytułem wstępu, następnym razem zajmę się metodami nowymi, gdyż klasyczne są lepiej znane, częściej stosowane i lepiej zrozumiane. A w zarządzaniu te nowe metody mogą także dać wiele korzyści.

Nowe metody TQM powstały w odpowiedzi na zmiany podejścia do zarządzania organizacją, która potrzebuje nie tylko kontroli i analizy danych ale również identyfikacji problemów, ustanawiania planów i koordynacji realizacji tych planów. Co więcej występujące w przedsiębiorstwie problemy często nie mają charakteru ilościowego, a jakościowy i werbalny. Takimi właśnie sytuacjami zajmują się te metody. Warto jeszcze raz je przypomnieć, są to wykres pokrewieństwa (metoda KJ), wykres relacji, wykres systematyki, wykres macierzowy, macierzowa analiza danych, wykres PDPC (Programowania Procesu Decyzyjnego), wykres strzałkowy.

Krótka geneza powstania 7 nowych metod TQM:

• w kwietniu 1972 powołano w Japonii Stowarzyszanie Rozwoju Metod QC (Society for QC Technique Development), którego celem było opracowanie zbioru nowych metod, mających służyć pomocą w procesie zarządzania organizacją w rozwiązywaniu jej problemów

• Badania zakończono pod koniec 1976r., od stycznia 1977r. rozpoczęto działania promocyjne (wykłady konferencje, seminaria, sympozja).

• W 1978 roku zaproszono do współpracy Shigeru Mizuno (prof. Tokyo Industrial University) i Yoshio Kondo (prof. Kyoto Uiversity) i utworzono Towarzystwo Badawcze Siedem Nowych Metod TQM (Research Society for the Seven New QC Tools), które rozwijało metodyczne aspekty nowych metod.

Krótka geneza powstania 7 nowych metod TQM:

• w kwietniu 1972 powołano w Japonii Stowarzyszanie Rozwoju Metod QC (Society for QC Technique Development), którego celem było opracowanie zbioru nowych metod, mających służyć pomocą w procesie zarządzania organizacją w rozwiązywaniu jej problemów

• Badania zakończono pod koniec 1976r., od stycznia 1977r. rozpoczęto działania promocyjne (wykłady konferencje, seminaria, sympozja).

• W 1978 roku zaproszono do współpracy Shigeru Mizuno (prof. Tokyo Industrial University) i Yoshio Kondo (prof. Kyoto Uiversity) i utworzono Towarzystwo Badawcze Siedem Nowych Metod TQM (Research Society for the Seven New QC Tools), które rozwijało metodyczne aspekty nowych metod.

Nowe metody TQM należą do metod graficznych, a więc:

• pozwalają się skoncentrować na istocie problemu,
• przedstawiają fakty w zrozumiałej formie,
• skracają czas potrzebny na rozwiązanie problemu,
• są proste w konstruowaniu.

Według Shigeru Mizuno, o którym pisałem powyżej nowe metody TQM mogą być stosowane do:

- doskonalenia zarządzania w obszarze kontroli polityki/strategii przedsiębiorstwa, zarządzania personelem, relacji między personelem a jego zadaniami, zagadnień finansowo-księgowych czy zarządzania zespołami;
- analizy rynku, projektowania i rozwoju nowych produktów w obszarze analizy rynku, projektowania na podstawie wymagań klienta, zapewnienia jakości w procesiei projektowania czy też projektowania i doskonalenia technik produkcyjnych;

- zarządzania produkcją w obszarze doskonalenia zaopatrzenia i gospodarki magazynwej, kontroli jakości i doskonalenia procedur kontrolnych, kontroli produkcji i doskonalenia procedru kontroli produkcji, analizy i obiektywizacji kosztów realizacji produkcji i kontroli bezpieczeństwa oraz doskonalenia procedur bezpieczeństwa;

- zarządzania dystrybucją w obszarze analizy i doskonalenia polityki sprzedaży, analizy kształtowania się trendów sprzedaży i kontroli zysku oraz doskonalenia mechanizmów obsługi przed i posprzedażnej.

Warto również pamiętać, że można je stosować oddzielnie, ale również kompleksowo, w następujący sposób:

1. Ustalenie przyczyn pojawiania się problemu za pomocą wykresu pokrewieństwa.

2. Identyfikacja przyczyny głównej za pomocą wykresu relacji.

3. Poszukiwanie rozwiązań za pomocą wykresu systematyki.

4. Wybór rozwiązania za pomocą wykresu macierzowego i macierzowej analizy danych.

5. Tworzenie wariantów rozwiązania za pomocą metody PDPC.

6. Opracowanie harmonogramu działania za pomocą wykresu strzałkowego.

HOSHIN KANRI. ALE O CO WŁAŚCIWIE CHODZI?

Większość organizacji potrzebuje ustrukturyzowanej formy planowania strategicznego, aby osiągać długoterminowe cele. Planowanie strategiczne jest niezbędne do skutecznego realizowania codziennych aktywności oraz podejmowania decyzji zgodnie z długofalowymi celami przedsiębiorstwa.

Długoterminowe strategiczne cele firmy, do których można się okresowo odnosić, pomagają wszystkim członkom organizacji weryfikować swoje codzienne działania tak, by wspierały one realizację wizji firmy, jej długoterminowych celów. Przygotowanie i wdrożenie kompletnego systemu zarządzania może, a w wielu przypadkach powinno opierać się na koncepcji Hoshin Kanri. Cóż to takiego jest?

Istnieje wiele definicji Hoshin Kanri, wg Y. Kondo „Hoshin Kanri to system zarządzania, w którym roczna polityka ustalona przez przedsiębiorstwo jest przekazywana w dół organizacji i wdrażana we wszystkich wydziałach i funkcjach". Dla jasności wywodu warto doprecyzować co to jest system zarządzania – przez wielu kierowników system zarządzania rozumiany jest wyłącznie jako struktura organizacyjna, ale jest to pojęcie zbyt wąskie, gdyż system zarządzania obejmuje również:

1. Funkcje decyzyjne, związane z analizą danych i podejmowanie decyzji mających na celu realizację misji i wizji przedsiębiorstwa

2. Funkcje wykonawcze, związane z realizacją zadań wynikających z podjętych decyzji

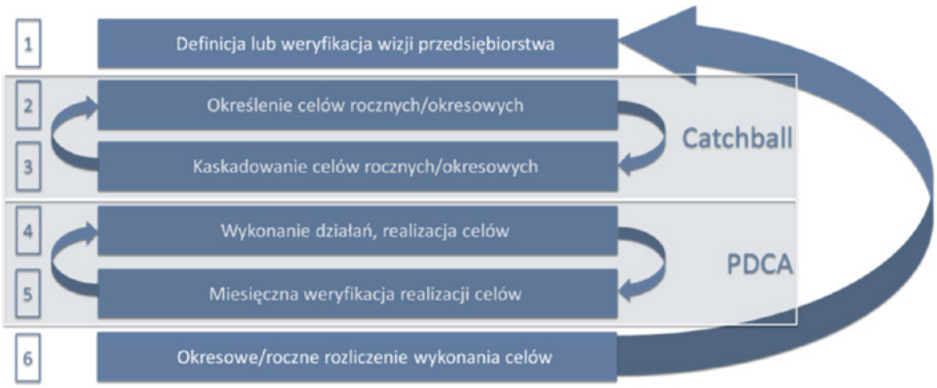
3. Oraz funkcje informacyjne, niezbędne do analizy i podejmowania decyzji.

Upraszczając – system zarządzania to nie tylko struktura organizacyjna, ale także zasady podziału władzy oraz podejmowania decyzji na podstawie informacji wymienianych w ramach systemu informacyjnego, który powinien agregować dane dotyczące otoczenia i wnętrza organizacji. W takim kontekście Hoshin Kanri jest kompleksowym systemem zarządzania pozwalającym na realizowanie przez przedsiębiorstwo długofalowej wizji strategicznej.

Jeśli mówimy o Hoshin Kanri to warto przytoczyć definicję Y. Akao, autora biblii Hoshin Kanri: „system wzmacniający ogólną zdolność organizacji i koncentrujący ją na poprawie funkcjonowania. Poprawa ta dokonywana jest przez rozwinięcie ujednoliconej polityki i planu (wdrożenie, sprawdzenie, działania usprawniające) ustanowionego jako roczny program zarządzania oparty na motcie organizacji rozumianym jako główna koncepcja zarządzania przez nią przyjęta. Zarządzanie strategiczne jest wypadkową długo- i średniookresowego planu zarządzania oraz rocznego planu zarządzania realizowaną dzięki połączeniu jakości, wielkości, kosztu i czasu (dostawy) oraz racjonalnemu wykorzystaniu głównych zasobów organizacji".

Jak to działa?

Przykład praktycznego zastosowania Hoshin Kanri można przedstawić na podstawie rozwiązania zastosowanego przez BDO HBC BI w jednym z polskich przedsiębiorstw produkcyjnych. Schemat funkcjonowania systemu zarządzania bazującego na Hoshin Kanri w możliwie najprostszy sposób można przedstawić zatem w takim sposób:



BDO

HBC BUSINESS IMPROVEMENT

WWW.HBC.PL