



Ugruntowanie koncepcji Lean Management



Jan M. Janiszewski
project manager Langas Group,
doktorant w Kolegium Nauk
o Przedsiębiorstwie SGH



Kamil Siemieniuk
ekspert Langas Group,
doktorant w AGH

Rozpoczęcie przygody z Lean Management jest decyzją łatwą. Pierwsze trudności pojawiają się jednak dość szybko i zmuszają do podjęcia rozstrzygnięć weryfikujących naszą deklarowaną postawę. W poprzednich numerach opisaliśmy warunki podstawowe wdrożenia. W tym kontynuujemy przemyślenia dotyczące „cementowania” filarów odchudzonej organizacji.

Te podstawowe elementy, które już opisaliśmy szerzej to:

Zaangażowanie kierownictwa – czyli realny i trwały przykład, który pokazuje gdzie to tylko możliwe, że najmniejsze działania mają sens (wsparcie idei kaizen). To wyzwala energię w pracownikach i służy wzmocnieniu nowej strategii działania

Wprowadzenie agenta zmian – czyli reprezentanta i twarzy nowego systemu. Stanowi on bezpieczny łącznik i bufor pomiędzy załogą a kierownictwem. Dodatkowo jest merytorycznym wskaźnikiem podejmowanych inicjatyw

Budowanie wiedzy – równocześnie z budowaniem kultury musimy zadbać o poszerzenie wiedzy. Temu celowi służą wszelkiego rodzaju szkolenia, studia, konsulting zewnętrzny, benchmarking i wiele innych

”
UGRUNTOWANIEM KONCEPCJI LEAN MANAGEMENT W PRZEDSIĘBIORSTWIE POWINNO BYĆ RÓWNOCZESNE WZMOCNIENIE JEJ PRZEZ TEORIĘ OGRANICZEŃ I METODĘ SIX SIGMA

Wybór odpowiedniego czasu – wykorzystanie kryzysu w celu uzasadnienia wprowadzenia Lean Management jest skuteczną strategią, bo rzeczywiście pozwala poprawić wynik, a przy okazji uczy zespół jak wykorzystywać narzędzia w praktyce.

Skoro przypomnieliśmy już od czego powinno się zacząć, pora teraz na rzeczywistą pracę u podstaw. Realizuje się ona w następujących obszarach:

MODYFIKOWANIE STRATEGII DZIAŁANIA PRZEDSIĘBIORSTWA

Jeśli poprawnie wdrożyliśmy pierwsze kroki w niedługim czasie pojawią się inicjatywy oddolne dotyczące usprawniania obecnych procesów i usuwania marnotrawstw z systemu. Często jednak stoją one w opozycji do planów średniokresowych walcząc z nimi o zasoby osobowe i czasowe. To trudny moment, bo decydenci podlegający naciskom klientów wewnętrznych i zewnętrznych niejednokrotnie rezygnują z transformacji na rzecz bieżącego zaspokojenia potrzeb. Na poziomie bardzo osobistym – wracamy do starych przyzwyczajeń i sposobów radzenia sobie z wyzwaniami. Jak temu przeciwdziałać? Niczym innym niż świadomą decyzją kierownika wyższego szczebla. Jego uzmysłowienie ważności celów oraz możliwości wynikających z pozycji stanowiska pozwoli na zachowanie ciągłości.

Opisując to bardziej praktycznie: często uruchamianym (lub wznawianym) narzędziem jest program sugestii pracowniczych. Po pewnym czasie okazuje się, że mamy mnóstwo pomysłów od załogi natomiast mało zasobów by te tematy podjąć. To ważny moment w podtrzymaniu ducha zmian – warto poświęcić temu uwagę.

PRAWDZIWY STRUMIEŃ WARTOŚCI

Liczba certyfikatów ISO stale rośnie. Tylko pomiędzy rokiem 2015 i 2016 wzrosła o 8% osiągając liczbę 1 643 529¹. Oczywiście certyfikacja przynosi szereg korzyści, ale wielu szefów nie wykorzystuje w pełni tego narzędzia, bo brakuje im motywacji do zmian. Niedużo firm odnajduje rzeczywistą operacyjną korzyść z faktu posiadania dokumentu ISO.

W tym momencie „do głosu” dochodzi kolejne narzędzie jakie oferuje w swoim wachlarzu Lean Management – mapowanie strumieni wartości. Chodzi tu przede wszystkim o realny przegląd procesów i czynności. Realny, to znaczy nie zaplanowany przez technologię czy opisane procedury, ale taki, który na co dzień realizują nasi pracownicy. Gwarantujemy, że bardzo szybko odkryjecie:

- Skróty – realizowanie czynności w inny niż w dokumentacji sposób, bo system za długo odpowiada,
- Łatki – mini narzędzia w arkuszach kalkulacyjnych i językach programowania, które rekompensują niedobory systemu
- Triki – indywidualne przyspieszaczki pracy, które normalnie nie są dostępne dla danego użytkownika
- Odstępstwa – brak podejmowania pewnych działań, kiedy nikt nie reaguje

I wiele podobnych rozwiązań.

Niezmiernie ważnym elementem mapowania jest szerokie spojrzenie na procesy. Z przyzwyczajenia, lubimy patrzeć przez pryzmat działań, a przecieć produkt lub usługa nie znają takich granic. Produkt zaczyna powstawać już w momencie zamówienia pierwszych komponentów, które wejdą w jego skład a kończy swój proces dopiero w momencie wygaśnięcia formalnych obowiązków z nim związanych (rozliczenia zakupu, wygaśnięcia umowy serwisowej czy gwarancyjnej)

Odnośnie dalszych kroków mapowania strumienia wartości – z naturalnych powodów odsyłamy do literatury przedmiotu (choćby książka *Learning to See: Value Stream Mapping to Add Value and Eliminate Muda*, John Shook, Mike Rother, John R. Shook) Celem tego narzędzia jest przede wszystkim otrzymanie przyszłej mapy procesów, która usunie możliwie dużo marnotrawstwa. A przyszła mapa, jak wszystko w biznesie i w Lean, nie jest dana raz na zawsze i trzeba ją nieustannie doskonalić

NABIERANIE ROZPĘDU

Prokrastynacja (z łac. procrastinatio – odroczenie, zwłoka) dotyczy często nas osobiście, i jakżeby inaczej – procesów, które realizujemy. Oszczędzamy bieżącą energię i odlewamy zmiany na później. Nie zasta-

¹ SGS, <https://www.sgs.pl-pl/news/2017/10/wyniki-badania-iso-survey-2016,10.04.2018>,



NIE CZEKAJMY ZE ZMIANAMI.
50% DZIŚ JEST LEPSZE NIŻ 100% JUTRO,
BO JUTRO MOŻE NIE NADEJŚĆ

nawiamy się, że wdrożenie pewnej zmiany, chociaż wiąże się z wysiłkiem w ostatecznym rozrachunku zadziała na naszą korzyść. Szukamy także wielu wymówek: nie znamy dokładnego planu, nie policzyliśmy wszystkich oszczędności itd.

Lean staje w opozycji do tego zjawiska. Oczywiście nie mówimy o podejmowaniu zupełnie nieprzemyślanych decyzji, ale o tym, że 50% dziś jest lepsze niż 100% jutro. Nie dopuszczajmy do siebie zbyt długiego planowania. Angażujmy ludzi tu i teraz, w miejscu zdiagnozowania problemu.

Po udanej transformacji wybranego wycinka procesu, należy niezwłocznie przejść do kolejnych by wykorzystać dobry klimat i poczucie siły, które rodzi się w ludziach. Odpowiednio zasilając tę motywację możemy zmienić bardzo wiele. To też dobry moment na rozpowszechnienie idei na całą firmę. W najlepszym wariantcie można to zrobić poprzez zapraszanie kolejnych grup osób w miejsce akcji (tzw. gemba) i pokazanie naocznie rezultatów.

EFEKT SYNERGII

Transformacja całej organizacji nastąpi wówczas gdy zastosujemy różne koncepcje zarządzania nakierowane na ciągłe doskonalenie jednocześnie. Aby osiągnąć efekt synergii warto zastanowić się nad wdrożeniem lean management, Six Sigma i Teorii Ograniczeń (TOC) jednocześnie, gdyż indywidualnie nie zapewnią one trwałej i znaczącej poprawy. Tabela 1. Zawiera krótkie charakterystyki wspomnianych koncepcji, które były opisywane już przez nas wcześniej na łamach Polskiego Przemysłu.

Tabela 1

Theory Of Constraints (TOC)	SIX SIGMA
Koncentruje się na poprawie ograniczeń systemowych, które determinują ogólną wydajność i w ten sposób znacząco zwiększają zwrot z inwestycji i sukces wdrożeń Lean oraz Six Sigma.	Koncentruje się na redukcji zmienności procesu do 3,4 defektów na milion możliwości ich wystąpienia.
Motto przewodnie: zwiększaj zyski, zwiększając sprzedaż, a nie zmniejszając koszty, a tym samym unikaj redukcji zatrudnienia	Koncepcja ta wykorzystuje skomplikowane i skuteczne narzędzie DOE (Design of Experiments) w celu rozwiązania złożonych, istotnych problemów przedsiębiorstwa.
Początki: Koncepcja zarządzania opracowana przez Elyahu Goldratta w 1980 roku.	Początki: Koncepcja promowana przez firmę Motorola i General Electric w latach 80.

Połączenie TOC Lean Sigma pozwala uniknąć zniechęcenia, które powstaje, gdy poprawa bieżącej działalności nie wpływa znacząco na globalną wydajność przedsiębiorstwa oraz zapewnia wyniki, które są nie tylko znaczące, widoczne w wynikach końcowych, ale również bardzo szybko osiągame. ■