

Mała rzecz, a cieszy

Ten banalny tytuł ma naprawdę duży sens w realiach biznesowych. Często obserwuję, jak firmy szamoczą się z ogromnymi projektami – wdrażają systemy korporacyjne, redefiniują strategie rynkowe, optymalizują struktury, wydzielają spółki albo przejmują inne podmioty. Te kluczowe, strategiczne przedsięwzięcia angażują uwagę zarządu i najwyższego kierownictwa. Niektórych wręcz pochłaniają bez reszty.



Michał Kopczewski

założyciel firmy Processum, specjalizującej się w poprawie efektywności organizacji. Od kilkunastu lat doradza zarządom jako konsultant. Autor książek „Praktyczne lekcje zarządzania projektami” oraz „Alfabet zarządzania projektami”.

Tymczasem przy tej koncentracji na rzeczach dużych może zabraknąć odpowiedniej uwagi, którą należy poświęcić drobnym, codziennym zmianom. A przecież w każdej organizacji znalazłyby się dziesiątki małych usprawnień, które można wprowadzić szybko i niewielkim kosztem. Suma drobnych zmian potrafi przynieść nie mniej korzyści niż jeden duży projekt restrukturyzacyjny. Problem polega tylko na tym, że nie są to zazwyczaj działania spektakularne. Ba, czasem nawet mogą wydawać się niepoważne lub śmieszne. No bo czy zarząd w ogóle zainteresuje się takimi detalami? Przesunięciem maszyny o kilka metrów? Kupnem lepszego skanera do dokumentów? Wprowadzeniem wygodniejszego formularza? Powieszeniem na ścianie mapy procesu albo tablicy korkowej, na której zespół będzie przypinał karteczki z zadaniami do realizacji? Gdy się patrzy przez lunetę w dal, to najbliższych drzew nie widać. Trudno więc myśleć o zgłaszaniu członkom zarządu takich pomysłów. Ich interesuje (a przynajmniej powinna interesować) głównie perspektywa wieloletnia. Trzeba to zorganizować całkiem inaczej.

Wiele dobrych pomysłów przepada, bo w firmie nie ma ustalonych zasad ich zgłaszania. Pracownicy wiedzą wszystko o swoim stanowisku pracy, więc dostrzegają detale. Mogą dzięki temu wpaść na doskonałe pomysły na drobne usprawnienia. Trzeba tylko ich wysłuchać lub dać im prawo i możliwość wprowadzania takich małych zmian.

Jeśli kierownictwo spółki poświęca swą uwagę jedynie strategicznym tematom, to drobne usprawnienia musi pilotować ktoś inny. W jednej ze znanych mi firm spożywczych powołano właśnie specjalny zespół do regularnego przeglądu pomysłów usprawniających codzienną pracę. Zespół ten spotyka się raz w miesiącu i dokonuje analizy pomysłów zgłaszanych w poszczególnych fabrykach. Zwykle są to dziesiątki drobiazgów. Zespół dysponuje budżetem, który rozdziela pomiędzy zgłoszone pomysły, bowiem niemal każde usprawnienie trochę kosztuje. Nawet jeśli chodzi o kupno rurki, zaworu, szafki czy narzędzia. Kwoty zazwyczaj są niewielkie, ale jednak w toku dyskusji należy ustalić priorytety i dać zielone światło (czyli przydzielić budżet) tym udoskonaleniom, które wydają się sensowne i obiecujące. Analizuje się też z grubsza korzyści, które każda z takich modyfikacji miałaby przynieść. Zazwyczaj udaje się w ten sposób uzyskać konkretne oszczędności. Też niewielkie – podobnie jak niewielki jest koszt samych zmian, przeróbek i udoskonalień – ale gdy się je wszystkie połączy, efekty będą imponujące.

Istotną rolę w wychwytywaniu dobrych idei odgrywają kierownicy linii. Ci, którzy bywają bezpośrednimi przełożonymi szeregowych pracow-

ników. Zwykle to oni będą pierwszymi sędziami, gdy podwładny zechce zainteresować szefa jakąś swoją obserwacją bądź pomysłem na udoskonalenie codziennej pracy. Kluczowe jest więc nastawienie i przychyłność tych osób, a niestety dla niektórych to tylko zawracanie głowy, same kłopoty. Tyle że pracownicy zniechęceni bierną postawą szefa wkrótce przestaną się angażować i nawet jeśli coś dostrzegą – zachowają to dla siebie. Tylko aktywny i świadomy kierownik, któremu chce się wysłuchać pracownika i zaangażować we wprowadzenie jakiejś zmiany, będzie stwarzał właściwy klimat do sygnalizowania dobrych pomysłów. Warto zatem przeszkolić i uczulić na to kierowników średniego szczebla.

Zdarza się również – jak w dużej firmie farmaceutycznej, której obecnie doradzam – że zatrudnia się osobę, której zadaniem ma być krzewienie kultury zmian i pilotowanie koniecznych działań. Możemy nazwać tę funkcję np. *lean manager* czy jakkolwiek inaczej. Rolą takiej osoby jest po pierwsze, uczenie pracowników metod poszukiwania drobnych usprawnień, a po drugie, wspieranie ich w działaniach wdrożeniowych. Osoba taka wypełnia wspomnianą wcześniej lukę wynikającą z ograniczonych możliwości dotarcia do osób decyzyjnych.

W poprzednim akapicie pojawiło się słowo *lean* oznaczające poszukiwanie rozwiązań efektywnych, „szczupłych”. Jest jeszcze kilka innych terminów kojarzonych z kulturą ciągłego doskonalenia. Do najbardziej znanych należy chociażby *kaizen*. Celowo jednak nie piszę tu szerzej o wdrażaniu *lean management* czy właśnie wspomnianej kultury *kaizen*. Zależy mi bowiem na tym, by metodę wychwytywania i wdrażania drobnych zmian opisać jak najprościej. Chciałbym wzbudzić w czytelnikach przekonanie, że mowa o naprawdę prostych działaniach.

Wróćmy jednak do tytułu. Kogo te małe zmiany cieszą, skoro – jak już ustaliliśmy – zarząd ich nawet nie dostrzega? Oczywiście najbardziej usatysfakcjonowani powinni być szeregowi pracownicy. Realny wpływ na swoje stanowisko pracy i sposób jej wykonywania jest czynnikiem bardzo motywującym. Jeśli zgłoszoną przez pracownika modyfikację udało się wdrożyć i dzięki temu pracuje mu się łatwiej i sprawniej, to na pewno ma silny bodziec, by zgłaszać kolejne uwagi. Być może taka modyfikacja pomoże nie tylko pomysłodawcy, lecz także pozostałym pracownikom w firmie? Tym lepiej.

W firmie oczyszczającej miasto rozmawiałem ostatnio z kierowniczką śmieciarki, która zgłosiła pomysł wprowadzenia przytraczanych do paska pokrowców na elektroniczne skanery, którymi odczytuje się kody kreskowe z odbieranych worków z odpadami. Dotąd pracownicy musieli robić więcej kroków, by za każdym razem odnieść taki czytnik z powrotem do kabiny kierowcy. Gdy to przemnożymy przez liczbę ciężarówek, tras i odebranych worków z odpadami, okaże się, że drobne usprawnienie szybko przełoży się na duże udogodnienie dla wszystkich pracowników, dzięki czemu zaoszczędzi się czas, paliwo, a nawet zdrowie ludzi.



”
LUBIMY OBSERWOWAĆ NAMACALNE
REZULTATY NASZYCH WYSIŁKÓW. WOLIMY
TEŻ WIDZIEĆ JE SZYBKO. DLATEGO
DUŻE PROJEKTY POTRAFIĄ ZMĘCZYĆ
I ZDEMOTYWOWAĆ, A MAŁE – WRĘCZ
PRZECIWNIE

W innej firmie stworzyliśmy ostatnio prościutką listę kontrolną podpowiadającą wszystkie kolejne czynności, które należy wykonać podczas przyjmowania do pracy nowej osoby. Wcześniej zdarzało się, że komputer nie był gotowy na czas, ktoś zapomniał zamówić wizytówek, a o tym, by nowicjusza oprowadzić po firmie, w ogóle zapomniano. Rodziło to wiele napięć i frustracji, a nowy pracownik zachodził w głowę, czy na pewno zatrudnił się w dobrej firmie. Ściągawka dla każdego kierownika, któremu przyszło zatrudnić nową osobę, pozwoliła całkowicie wyeliminować wspomniane wcześniej wpadki.

Lubimy obserwować namacalne rezultaty naszych wysiłków. Wolimy też widzieć je szybko. Dlatego duże projekty potrafią zmęczyć i zdemotywować, a małe – wręcz przeciwnie. O dużych projektach mówi się, że zwykle pochłaniają ogromne budżety i nie zawsze można udowodnić ich biznesową sensowność. Ten problem nie istnieje w wypadku zmian o małej skali. Znacznie niższe jest też ryzyko przekroczenia budżetu czy harmonogramu, a efekty widać niemalże nazajutrz. A jeśli pomysł był chybiony? No cóż, zmarnuje się kilka dni i parę złotych. Nic wielkiego.

Potęga małych zmian jest niedoceniana. Jak już ustaliliśmy, wiążą się one z niewielkimi nakładami, małym ryzykiem, a pozytywnie angażują pracowników, dając im szansę na bezpośrednie kształtowanie swojego miejsca pracy. Nie oznacza to, że potępiam wielkie projekty. Bynajmniej, sam wielokrotnie takie prowadziłem. Przecież nie wdrożymy nowego systemu klasy ERP w trybie serii małych projekcików. Niektóre przedsięwzięcia zawsze będą miały dużą skalę i nie da się tego zmienić. Pragnę tylko pokazać, że duże projekty nie kolidują z kulturą ciągłego doskonalenia małymi krokami. Trzeba stosować zarówno dobrą metodykę zarządzania rozległymi projektami, jak i krzewić kulturę otwartości na drobne modyfikacje i usprawnienia. Jedno nie wyklucza drugiego. Jeśli wpał nam do buta kamyk, to lepiej, żebyśmy go od razu wyciągnęli, skoro nas uwiiera. Przecież nie będziemy kułykać z kamykiem w bucie tylko dlatego, że wkrótce planujemy kupić sobie nową parę obuwia, nieprawdaż? ■

EKO METALURGIA

CZŁOWIEK – NAJLEPSZA INWESTYCJA

Zapraszamy do udziału w bezpłatnym programie szkoleniowo-doradczym w ramach projektu:

„Ekoliderzy branży metalurgicznej. Szkolenia dla dolnośląskich, śląskich i wielkopolskich MŚP”

Oferujemy:

- bezpłatną analizę potrzeb ekologicznych
- szkolenia eko-innowacyjne
- szkolenia certyfikowane
- doradztwo ekologiczne

Projekt skierowany jest do właścicieli firm, członków zarządu i przedstawicieli kadry kierowniczej, działających w branży metalurgicznej (sekcja C, dział 24 lub 25) na terenie województw:

śląskiego
dolnośląskiego
wielkopolskiego

Realizator: Eureka Technology Park Sp. z o. o.
Ul. Innowatorów 8, Dąbrowa, 62-070 Dopiewo
e-mail: a.wolff@eurekagroup.pl
tel. 504 257 174

Zadzwoń po więcej informacji!
tel. 504 257 174