

# W KRAINIE WIECZNEJ ZMIANY

## Czynniki sukcesu skutecznego wdrożenia Lean Management – faza strategiczna

*Jak skutecznie wdrożyć Lean Management? Odpowiedzi na to pytanie poszukuje każda z osób, która ma do czynienia z implementacją wspomnianej filozofii w organizacji. Bazując na 20-letnich doświadczeniach w kontekście działań Lean uznałem, że przedsiębiorstwa można sklasyfikować według trzech kategorii.*



Rafał Palonek

Do pierwszej należą takie, które z dużymi sukcesami wdrażają filozofię Lean Management, Ich zarząd jest zaangażowany i konsekwentnie realizuje strategiczne i operacyjne leanowe cele. W drugiej grupie umiejscowione są przedsiębiorstwa, które wdrażają wybrane narzędzia Lean, jednak daleko im do sukcesów, a poziom wdrożenia jest bardzo minimalny. W organizacjach tych funkcjonują wybrane narzędzia (jak np. 5S czy SMED), jednak nie można mówić o kulturze Lean. Niejednokrotnie mapowane są procesy, ale brak realnej powtarzalności ustalonych procesów. Trzecia kategoria zrzesza organizacje, które jeszcze nie zaczęły swojej przygody z Lean Management (tę kategorię można oczywiście podzielić na dwie podkategorie. Firmy, które szykują się do zmian i takie, które nie mają pojęcia o Lean). Skupmy się na przypadkach nr 2 i 3. Wielu menedżerów zastanawia się jak skutecznie wdrożyć kulturę zarządzania Lean? Skutecznie, czyli trwale i z konkretnymi efektami biznesowymi oraz z zadowoleniem pracowników. Na bazie doświadczeń LMCG z pracy z setkami organizacji, uporządkowaliśmy proces wdrożenia wyodrębniając cztery kluczowe fazy:

1. Faza strategiczna.
2. Faza budowania kwalifikacji.
3. Faza wdrażania.
4. Faza utrzymania.

Faza strategiczna jest kluczowa dla definiowania potencjału przedsiębiorstwa, kreowania wizji i celów oraz ustalenia ram działania i to na niej skupimy się w niniejszym artykule.

### FAZA STRATEGICZNA – DEFINIOWANIE PODSTAWOWYCH WYMAGAŃ

Celem tej fazy jest odpowiedź na pytania, jaki jest cel wdrażania nowego sposobu zarządzania oraz w jaki sposób chcemy zmieniać naszą organizację i w jakim kierunku podążać. W obszarze budowania

strategii wdrożenia możemy wyznaczyć cztery kluczowe kroki działania.

#### Krok 1 – diagnoza obecnej sytuacji oraz identyfikacja potencjału.

Z pewnością jedno z najtrudniejszych zadań. Często mamy do czynienia z przedsiębiorstwami działającymi wydajnie i przynoszącymi zyski, które nie czują potrzeby, by coś zmieniać, a jeśli już – nie potrafią określić parametrów zmiany. W takim przypadku możemy posłużyć się kilkoma działaniami, które wybiją nas z komfortowego przekonania o braku konieczności zmian w organizacji.

Popularny dziś **benchmarking**, czyli możliwość porównania siebie z innymi przedsiębiorstwami w branży. Wizyty w firmach, które mądrze wdrażają Lean, otwierają oczy i uczą pokory. Niejednokrotnie zdarzyło nam się prowadzić takie spotkanie i za każdym razem kadra wracała z jednej strony zmotywowana do działań, a z drugiej – lekko podłamana, że do tej pory nie poradziła sobie z tym „jakże prostym” podejściem do eliminacji marnotrawstwa w firmie.

**Analiza zestawień finansowych**, porównanie firmy pod względem osiągniętych obrotów, przychodów, zysków, rentowności itp. Czyha tu oczywiście pewne niebezpieczeństwo, ponieważ dane często są zestawiane tak, że nie mamy pewności czy ktoś, kto osiąga większy obrót na pewno osiąga tym samym większe zyski. Warto więc pamiętać o kluczowym pytaniu: Ile tracimy zarabiając? Innymi słowy: Jak efektywne są nasze procesy w kontekście zyskowności? Możemy więc mieć duże obroty, jednak de facto pozostaje z nich niewiele, gdyż wytwarzamy i sprzedajemy po niskich marżach i/lub nasz proces jest mało efektywny.

**Analiza powodów odejść pracowników z firmy.** W dzisiejszej sytuacji rynkowej, gdzie to pracownik wybiera pracodawcę, dla wielu firm skuteczne i mądre wdrażanie Lean Management jest związane z budowaniem marki firmy, gdzie pracownik ma realny wpływ na dziejące się zmiany, dba się o środowisko



W dzisiejszej sytuacji rynkowej, gdzie to pracownik wybiera pracodawcę, dla wielu firm skuteczne i mądre wdrażanie Lean Management jest związane z budowaniem marki firmy...

gnozy. Etap diagnozy pokazuje, iż (pomimo wielu zapowiedzi) w organizacji nie mamy do czynienia z procesowością oraz zarządzaniem wskaźnikami. Chcąc skutecznie rozpocząć wdrażanie kultury Lean musimy stworzyć system wskaźników umożliwiających codzienną ocenę sytuacji. Cytując E.W. Deminga: „Nie da się zarządzać czymś, czego nie mierzysz”. Parafrazując można powiedzieć: „Measure it or forget it”. Wskaźniki mają być dla nas wsparciem w poprawie procesu. Trzeba je zdefiniować pamiętając o trzech kluczowych elementach: jakości w procesie, czasie realizacji i efektywności. Często zdarza się, że na początku nie mamy wsparcia narzędziowego, które mogłoby codziennie zapewniać nam raportowanie. Nie przejmujemy się tym, często wystarcza kartka papieru i ołówek lub biała tablica i flamaster. Z czasem zapewnimy wsparcie systemowe. Z drugiej

zaś strony często spotykamy się w projektach z setkami generowanych raportów, z których nikt nie korzysta, bo nie mają właściciela. Menedżerowie tym samym nie są świadomi wagi i korzyści śledzenia wskaźników procesowych każdego dnia.

#### Krok 4 – opracowanie struktury wspierającej zmianę w organizacji

Wiele organizacji mocno skupia się na wizji wdrożenia, celach. Gorzej wygląda sprawa z harmonogramem wdrożenia, a już zazwyczaj bardzo słabo etap budowania struktury wspierającej zmianę. Każdy kolejny dzień naszej przygody z wdrażaniem kultury Lean Management powinien zaczynać się od hasła: „Lean to zmiana. Zmiana postaw i zachowań ludzi. To wymaga wsparcia i przede wszystkim czasu.” Pozwolę sobie na pewne porównanie do świata sportu. Zbudowanie efektywnej drużyny np. piłkarskiej wymaga zbudowania całego sztabu wsparcia. Ludzi, którzy wiedzą jak efektywnie trenować, co i kiedy analizować, jak wspierać zawodnika, aby osiągał coraz lepsze wyniki. Dokładnie tak samo musimy patrzeć na nasze zespoły w przedsiębiorstwie. Oprócz trenera (Lider, Brygadzysta, Mistrz, Kierownik) potrzebują one także „leanowego sztabu wdrożeniowe-

go”. Jak zatem taki sztab powinien wyglądać? Przykład zwizualizowany na wykresie 1.

Omówmy jednak pokrótce przedstawione funkcje.

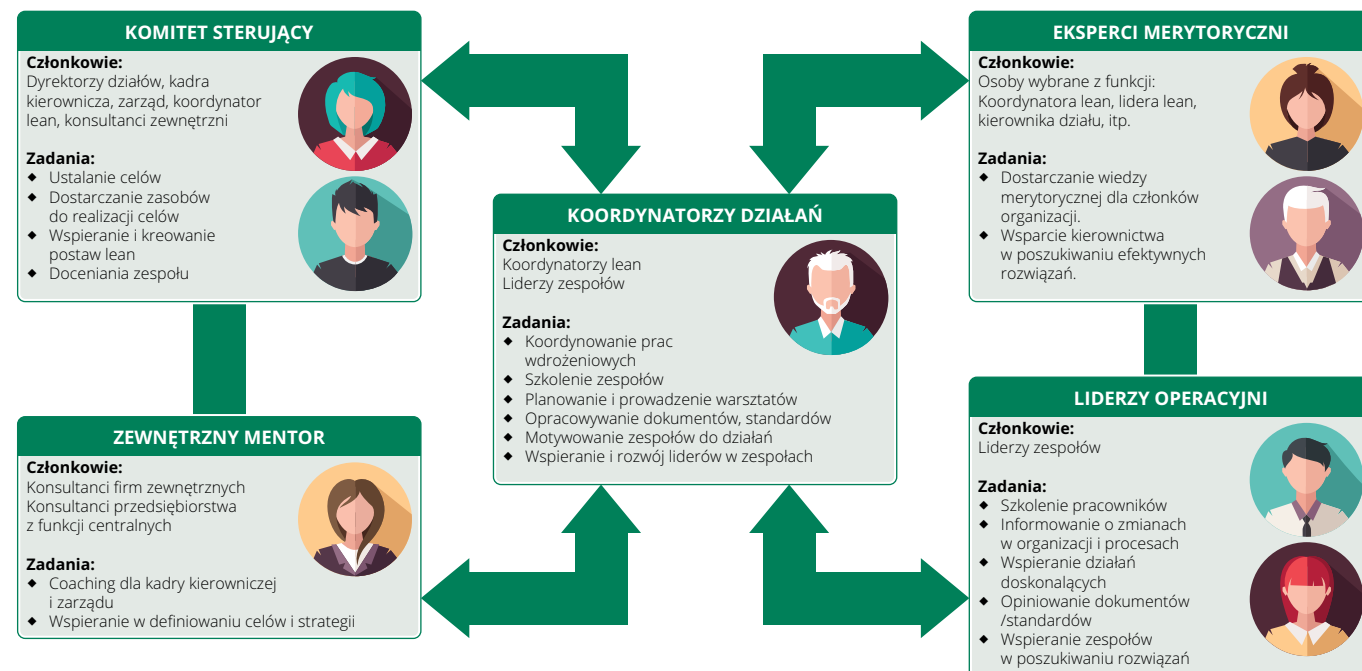
- 1. Komitet Sterujący** – kluczowi menedżerowie wraz z członkami zarządu firmy. Komitet sterujący podejmuje decyzje o kolejnych miłowych krokach, przydziela budżet, wspiera zmianę, motywuje, ale oczekuje też raportowania postępu działań.
- 2. Koordynatorzy** – (najlepiej 1 na 250 zatrudnionych osób) – pełnią rolę trenera merytorycznego, który wspiera w konkretnych sytuacjach, np. prowadzi szkolenia dla zespołów, prowadzi warsztaty mapowania VSM, warsztaty SMED itp. Jego głównym zadaniem jest jednak koordynowanie prac związanych z wdrożeniem kultury Lean Management, aktualizacja działań, koordynowanie prac systemu sugestii, kół jakości, raportowanie postępu prac oraz ryzyk do Komitetu Sterującego.
- 3. Eksperti tematyczni** – najczęściej liderzy lub kierownicy obszarów. Osoby, które w danej organizacji posiadają najlepszą wiedzę z danej dziedziny Lean. Najlepszym przykładem jest odniesienie do filarów TPM według JIPM. Każdy z ekspertów jest przypisany do jednego z filarów

i działa jako jego opiekun merytoryczny. Posiada największą wiedzę w konkretnym obszarze i dystrybuuje ją w organizacji. Jest swoistym centrum doradczym.

- 4. Liderzy operacyjni wspierający wdrożenie.** Osoby pełniące funkcje leaderskie w zespołach lub pracownicy odznaczający się wyjątkowymi umiejętnościami i charyzmą. Osoby w tej roli mają za zadanie koordynować pracę na poziomie zespołu, komórki organizacyjnej, prowadzą szkolenia z zadanego tematu oraz audyty procesowe, motywują członków zespołu do działań doskonalących i realizacji planów działań wynikających ze strategii wdrażania Lean.
- 5. Zewnętrzny mentor** – najczęściej konsultant firmy zewnętrznej lub oddelegowany pracownik struktur centralnych firmy do wsparcia wdrożenia kultury Lean. Jego główne zadania to ustalenie strategii wdrażania Lean Management oraz coaching menedżerów i liderów.

Powyżej omówiłem fazę strategiczną skutecznego wdrożenia Lean. W kolejnych artykułach przybliżę kolejne fazy oraz podam przykłady realizacji tych etapów w praktyce.

Wyk. 1. Struktura zespołu wdrożeniowego



#### Rafał Palonek – dyrektor zarządzający i Senior Consultant

realizujący doradztwo, szkolenia, wdrożenia w zakresie Lean/Kaizen oraz kompetencji miękkich w tym coachingu i TWI. Prowadził wykłady na studiach podyplomowych Akademia KAIZEN na Politechnice Warszawskiej, Lean w usługach w Szkole Głównej Handlowej Flow Management na WSIZ w Rzeszowie. Doradza i prowadzi projekty w obszarze fundamentów Kaizen, TPM (zgodnie z JIPM), Gemba Kanri (Standaryzacja Menedżerska), Hoshin Kanri, Problem Solving Story oraz Flow Management. Pracował dla takich firm m.in. jak: Arcelor Mittal, Bitron, Bombardier, Com40, Ekoland, Faurecia, Scania, TP SA, Viessmann, LEONI, NSK Steering Systems Poland, USP Zdrowie, Europejski Fundusz Leasingowy.