

WIZUALNE ZARZĄDZANIE WYNIKAMI



*Metoda motywowania
i angażowania pracowników
w działania doskonałe*



Andrzej Biziuk

Czy znacie sytuację, gdy menedżer, dowiadując się o gorszym wyniku lub problemie, myśli sobie lub głośno pyta: Dlaczego o tym nie wiedziałem? Czemu nikt wcześniej nie zadziałał? Dlaczego o wszystkim dowiaduję się z raportu, gdy już za późno na reakcję? Dlaczego pracownicy, choć potrafią, sami nie rozwiązali problemu? Odpowiedź jest prosta: z powodu braku wizualnego zarządzania wynikami nikt nie czuł potrzeby zajęcia się kłopotem („bo zawsze tak było”). Może nie został odpowiednio zmotywowany lub nawet go nie zauważył.

Wizualne zarządzanie wynikami (ang. *Performance Visual Management*, w skrócie: PVM) zwane popularnie zarządzaniem wizualnym (ang. *Visual Management*) zdobywa w Polsce coraz więcej entuzjastów, którzy widzą w nim skuteczną metodę szybkiego reagowania na pojawiające się problemy na każdym szczeblu zarządzania firmą. Nowoczesne przedsiębiorstwa zaczynają zauważać, że na pewno nie jest to kolejna technika raportowania, ale też bezinwestycyjna metoda angażowania i motywowania pracowników do ciągłego doskonalenia.

W obecnym świecie efektywne zarządzanie procesem produkcyjnym czy usługowym wymaga szybkiego dostępu do informacji o statusie jego realizacji. Dlaczego? By szybko reagować na pojawiające się odstępstwa, bo koszt ich przeoczenia lub zignorowania bywa bardzo duży. Pozornie wydaje się, że dzięki nowoczesnym technologiom dostęp ten jest łatwy, jak nigdy wcześniej. Jednak natłok wiadomości importowanych licznymi kanałami powoduje, że w tym gąszczu priorytetowe informacje giną, nie docierają do właściwego odbiorcy lub są po prostu nieczytelne. Dlatego też firmy potrzebują dostępu do przekazów prostych, zrozumiałych dla szeregowych pracowników i, co ważne, pozwalających na ich jednoznaczną, natychmiastową interpretację. To właśnie wizualne zarządzanie wynikami jest odpowiedzią na powyższe wyzwanie.

ISTOTA PVM

Wizualne zarządzanie wynikami jest jednym z narzędzi Lean Management, mającym za zadanie zapewnienie efektywnego funkcjonowania mechanizmu ciągłego doskonalenia, ukierunkowanego na cele organizacji.

Celem PVM jest więc przedstawienie, w możliwie jak najkrótszym czasie, informacji o odstępstwach od normy, co pozwala jak najszybciej zareagować i rozwiązać zauważony problem. Dzięki temu można szybko nie tylko „gasić pożary”, ale skutecznie likwidować marnotrawstwa, reagować na sytuacje awaryjne tak, by się nie powtarzały oraz monitorować skuteczność i efekty naszych działań doskonalących.

Wizualne zarządzanie wynikami często kojarzone jest z bliską mu praktyką Lean Management, skupiającą się na wizualizacji miejsc pracy, w efekcie czego powstaje tzw. *Visaul Factory*. Fabryka, która dzięki wizualnym znakom jest „czytelnym” miejscem pracy, gdzie zminimalizowane zostają ryzyka wypadków, strat, pogorszenia jakości itp. Dzieje się to dzięki odpowiednio oznaczonym miejscom pracy, składowania surowca, wizualnym i dźwiękowym sygnałom o awariach, narzędziowym tablicom cieni. PVM oczywiście pełnymi garściami czerpie z bogactwa wizualnej fabryki, ale to coś więcej – w jej strukturze jest mniej-

Celem PVM jest przedstawienie informacji o odstępstwach od normy, co pozwala jak najszybciej zareagować i rozwiązać zauważony problem...

sce na angażowanie i systematyczne rozwiązywanie problemów przez pracowników, których obszaru problem dotyczy.

Z wizualnym zarządzaniem wynikami możemy spotkać się we wszystkich gałęziach gospodarki – jego zastosowanie jest skuteczne zarówno w branży usługowej, informatycznej czy dystrybucyjnej, a przede wszystkim w branży produkcyjnej. Również w życiu codziennym mamy do czynienia z PVM, chociaż jako nieświadomi, a jednak aktywni uczestnicy. Najbardziej klasycznym przykładem jest sygnalizacja świetlna na skrzyżowaniu czy tablice informujące o zmieniających się warunkach pogodowych lub czasowych utrudnieniach na autostradzie. W tych codziennych sytuacjach prezentujemy rutynę, czyli możliwe szybko reagujemy na zmieniający się wynik (np. kolor światła na skrzyżowaniu) lub szukamy rozwiązania zaistniałego problemu (np. po informacji o korku na drodze).

Istotą PVM jest tzw. zarządzanie uczestniczące, czyli regularne spotkania pracowników przy tablicach wizualnych z udziałem ich przełożonego. Bardzo często managerowie ograniczają się do wprowadzenia tablic z wynikami uznając, że nie potrzebują wsparcia pracowników. Wtedy nie możemy mówić o PVM, a jedynie o wizualnym sposobie raportowania w formie „gazetki ściennej” do poczytania dla chętnych.

DLACZEGO WARTO?

Wszystkie odpowiedzi zawierają wspólny element – różne odmiany słowa SZYBKO. Wizualizujemy więc wyniki, żeby:

- każdy zainteresowany miał do nich SZYBKĄ dostęp,
- każdy, kto ma wpływ na wyniki, SZYBKO widział efekty i mógł SZYBKO zareagować na odstępstwa,
- efekty działań były SZYBKIE oraz rzeczywiście i systematycznie monitorowane.

Wizualne zarządzanie wynikami nie tylko ułatwia managerom ustalanie priorytetów i optymalizuje ich czas pracy oraz pozwala im delegować zadania, ale też inicjuje rzeczywistą wymianę doświadczeń i mobilizuje zespół do osiągania celów oraz wspólnego rozwiązywania problemów.

Często spotykam się z sytuacją, że w polskich firmach, które są filiami organizacji z Europy Zachodniej, managerowie zaczynają wdrażanie zmiany od wprowadzenia wizualnego zarządzania wynikami. Dlaczego? Bo niskim nakładem finansowym mogą szybko poprawić podstawowe wskaźniki bezpieczeństwa, jakości, czasu realizacji zamówień klienta, strat na efektywności, a w konsekwencji obniżyć koszty i budować przewagę na konkurencyjnym rynku. W istocie wdrożenie PVM jest bezinwestycyjne, tj. nie wymaga dokonywania zakupu maszyn,

urządzeń czy drogich narzędzi. Tablice wizualne są drobnym kosztem, mogą być wykonane z posiadanych w firmie materiałów. Wyniki można wpisywać ręcznie bezpośrednio na nich lub doczepiać na karteczkach post-it czy kartkach zwykłego papieru do drukarek. Jeśli zdarzają się inwestycje, to najczęściej w narzędzia pomiarowe – w przypadku braku możliwości innego, prostszego sposobu gromadzenia danych.

KNOW-HOW WIZUALIZACJI

Właściwie nie ma obszarów czy działów organizacji, w których wprowadzenie tablic wizualnego zarządzania byłoby pozbawione sensu. Mogą zawisnąć przy maszynach na hali produkcyjnej, oddziałach bankowych i w gabinetach zarządów korporacji.

Poprawnie zastosowane PVM wymaga wytyczenia prostej, logicznej ścieżki wdrożenia, które można zrealizować na wybranym obszarze firmy nawet w kilka dni: począwszy od budowy piramidy celów, poprzez zdefiniowanie miar i wskaźników, projektowanie tablic wizualnych po ustalenie standardu rozwiązywania problemów i zasad ich eskalacji. Niezbędne jest też – często traktowane jako nieistotne – określenie zasad prowadzenia szybkich spotkań przy tablicach oraz przygotowanie zespołu do planowania działań doskonalących. Ostatni etap wdrożenia PVM to monitoring i doskonalenie systemu.

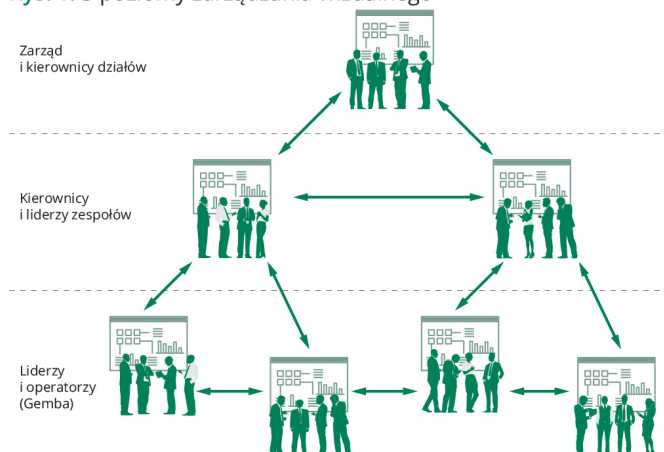
Najbardziej klasycznym sposobem prezentowania wyników na tablicy jest zastosowanie modelu SQCDEP, który grupuje wskaźniki w kilku podstawowych obszarów doskonalenia:

- S (skrót od ang. *safety*) – bezpieczeństwo,
- Q (ang. *quality*) – jakość,
- C (ang. *cost*) – koszt,
- D (ang. *deliveries*) – dostawa,
- E (ang. *efficiency*) – efektywność,
- P (ang. *people*) – ludzie.

Często polskie firmy próbują stworzyć własny model np. zawierający wskaźniki, które będą skrótem od pierwszych liter nazwy organizacji. Czy taka adaptacja jest dobra? Jak najbardziej, bo pozwala pracownikom utożsamiać się z wypracowanymi i zrozumiałymi dla nich obszarami skupienia celów firmy. Nie traktują wdrożenia jak kopii obcego im, narzuconego odgórnie systemu.

Istotne jest przygotowanie spójnego programu implementacji PVM na wszystkich poziomach organizacji tak, by można było śledzić wyniki od najniższego do najwyższego szczebla firmy. W produkcji popularne jest wykorzystanie 3 poziomów monitorowania wyników komunikacji i spotkań przy tablicach (patrz rys. 1).

Rys. 1. 3 poziomy zarządzania wizualnego



Poziom 1 – tablice operatorów na produkcji (na „gemba”) i spotkania szeregowych pracowników z liderami produkcji. Tablice te zawierają zazwyczaj wskaźniki wyliczane za pomocą prostych operacji matematycznych (zazwyczaj wyłącznie dodawania i odejmowania). Ewentualne bardziej złożone wskaźniki są kalkulowane przez systemy automatycznego gromadzenia danych z linii/stanowisk. Najczęściej informacje na tablicy dotyczą: realizacji planu i możliwych przyczyn braku jego realizacji (np. przestoje planowane i nieplanowane, czas przebrojeń, zgłoszenia awarii/usterek), obecnych pracowników, planowanych szkoleń stanowiskowych, pozostałych zgłoszonych pomysłów i statusu ich realizacji, pracowników zaangażowanych w działania doskonalące o zasięgu międzyobszarowym lub międzydziałowym.

Poziom 2 – tablice liderów poszczególnych obszarów i spotkania z kierownikiem. Tutaj umieszczane są wskaźniki agregujące dane z obszarów, które stanowią główne wyzwania dla firmy. Będą zawierać również wyniki i wnioski dotyczące podległego kierownikowi działu (np. realizacja planu wyrażona procentowo, poziom awaryjności maszyn, procent czasu poświęcony na przebrojenia maszyn, poziom jakości wyrażony procentowo, przyczyny opóźnień w realizacji planu w postaci np. „TOP5 przyczyn”). Wyniki wskazują obszary do doskonalenia: wewnątrz, lecz także poza nim (aby kierownik mógł przyjąć eskalację i przekazać do innego działu).

Poziom 3 – spotkania przy tablicy kierowników działów z managerem. Na tym poziomie zazwyczaj analizowane są wskaźniki operacyjne (KPI), a także finansowe pozwalające podejmować decyzje zarządcze i przeliczać je, po prostu, na pieniądze. Mogą dotyczyć jakości produkcji (np. wartości produktów dobrej jakości w stosunku do wartości całej produkcji), personelu (np. liczba pracowników na zwolnieniach lekarskich

w wybranym okresie), produktywności (np. poziom sprzedaży wobec zatrudnienia) czy jakości obsługi klienta (np. terminowość realizacji w stosunku do liczby zamówień).

CO WARTO WIZUALIZOWAĆ?

Podstawowym elementem tablicy są oczywiście zwizualizowane **miary** (te na poziomie 1, wymagające dodawania i odejmowania) i **wskaźniki** (wymagające już mnożenia i dzielenia), wyznaczone dla nich **cele** i, skorelowane z celami, **wyniki**. Elementy niezbędne, ale będące tylko podstawą najważniejszej części tablicy, dotyczącej **rozwiązywania problemów**.

Konieczne jest przedstawienie **statusu** działań oraz informacja na temat tego, kto je wykonuje. Ponadto na tablicach często spotykamy okresowe **pomiary skuteczności rozwiązywania problemów**, **statusy akcji doskonalących** (tzw. *kaizenów*), **komunikaty dnia** i **sugestie pracowników** (bezpośrednio niezwiązane z celami, ale obserwacjami tego, co dzieje się w ich otoczeniu). Te elementy upewniają pracownika, iż nie jest tylko trybikiem w maszynie zaprogramowanej na osiągnięcie celów, ale podmiotem wizualnego zarządzania wynikami.

JAK STWORZYĆ TABLICĘ?

Wbrew pozorom budowa tablicy wizualnego zarządzania wynikami nie jest skomplikowanym zadaniem. Ważne, by kierować się kilkoma prostymi zasadami. Powinna być: czytelna i jak najprostsza, pokazywać bieżącą sytuację, dać możliwość ręcznego nanoszenia wyników, wisieć w miejscu łatwo dostępnym i widocznym dla wszystkich oraz takim, które umożliwia swobodne omówienie wyników.

Najważniejsze jednak, w projektowanie zaangażowani byli przedstawiciele działów, których ona dotyczy. Tylko wtedy pracownicy w pełni zrozumieją wartość PVM, będą utożsamiać się z przygotowanymi wskaźnikami i angażować się w doskonalenie.

Właściwie nie ma obszarów czy działów organizacji, w których wprowadzenie tablic wizualnego zarządzania byłoby pozbawione sensu.

Istotne jest przygotowanie spójnego programu implementacji PVM na wszystkich poziomach organizacji tak, by można było śledzić wyniki od najniższego do najwyższego szczebla firmy.



SPOTKANIA – JAK DŁUGO?

Spotkania przy tablicach mogą trwać krótko (codzienne 5-minutowki na poziomie operatorzy – lider) lub nieco dłużej (np. 30-minutowe spotkania liderów z kierownikiem). Spotkania osób z wyższego szczebla (kierowników działów z szefostwem) zavrą się w 30-60 minutach. Nie są to dyskusje, podczas których rozwiązujemy problemy, ale czas wykorzystany na ustalenie i monitorowanie wytyczonej ścieżki.

Metodą pozwalającą na przeprowadzenie efektywnych dyskusji w tak krótkim czasie jest przygotowanie agendy spotkania. Jego przykładowy przebieg: najpierw informacje „z góry”, raport z podjętych działań, następnie wiadomość o bieżących wynikach i ich prezentacja na tablicy, omówienie zaistniałych problemów, stworzenie zespołów wydelegowanych do ich rozwiązania oraz działań priorytetowych. Spotkanie zakończone wysłuchaniem sugestii pracowników.

PROSTOTA NA USŁUGACH NOWOCZESNOŚCI

Wizualne zarządzanie wynikami nie wprowadza rewolucyjnych zmian w funkcjonowaniu firmy, ale zwykle stanowi rewolucję w sposobie komunikacji. Nie jest to też nowa, odkrywcza metoda i na pewno wiele przedsiębiorstw używa wybranych elementów PVM, ponieważ wynikają one z logiki efektywnego doskonalenia procesów produkcyjnych i usługowych. Jednakże tylko konsekwentne stosowanie odpowiednio wdrożonego PVM jako spójnego systemu pozwala nie tylko szybko wykrywać nieprawidłowości w procesie, ale też korygować błędy i owe procesy doskonalic. Stąd też dzisiaj wizualne zarządzanie wynikami jest kluczowym elementem tworzenia nowoczesnej firmy o wysokiej kulturze organizacyjnej, potrafiącej skutecznie budować i wykorzystywać potencjał pracowników do angażowania ich w ciągłe doskonalenie.

Andrzej Biziuk – trener i konsultant, dyrektor zarządzający, LeanQ Team Sp. z o.o.

W ciągu ostatnich lat lider i konsultant projektów szkoleniowych i warsztatów z zakresu motywacji pracowników i zarządzania zespołem, organizacji pracy liderów produkcji, negocjacji oraz treningu trenerów. Doświadczenie zawodowe i doradcze zdobywał w firmach usługowych, produkcyjnych i handlowych z branży m.in. kosmetycznej, papierniczej, poligraficznej, dystrybucyjnej oraz FMCG. Specjalizuje się w narzędziach miękkich wspomagających wdrożenia Lean Management z wykorzystaniem Wizualnego Zarządzania Wynikami (PVM), Training Within Industry (TWI) oraz Kaizen. Współtwórca edukacyjnych programów szkoleniowych: Akademia Lean Managera oraz Szkoła Lidera Produkcji.