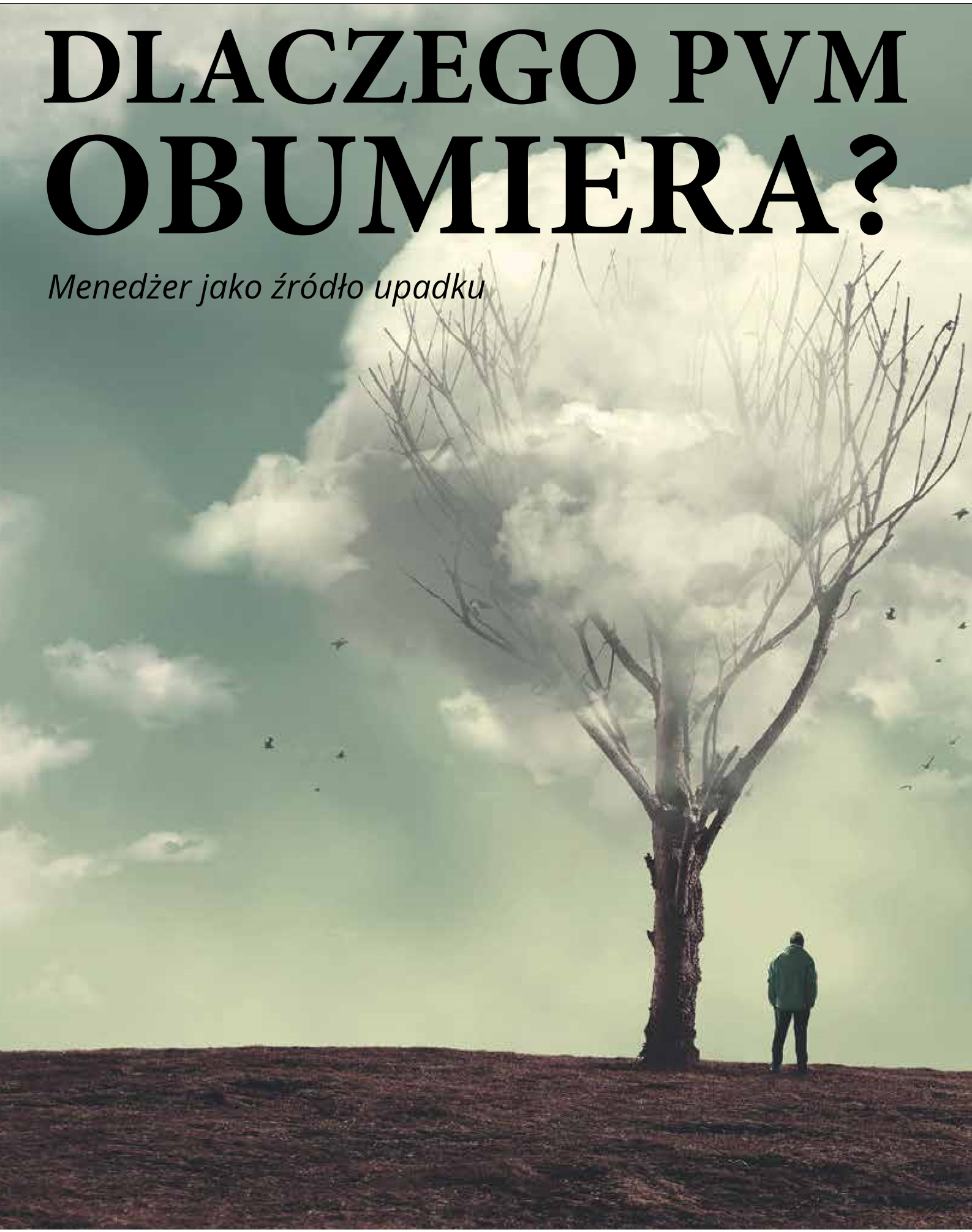
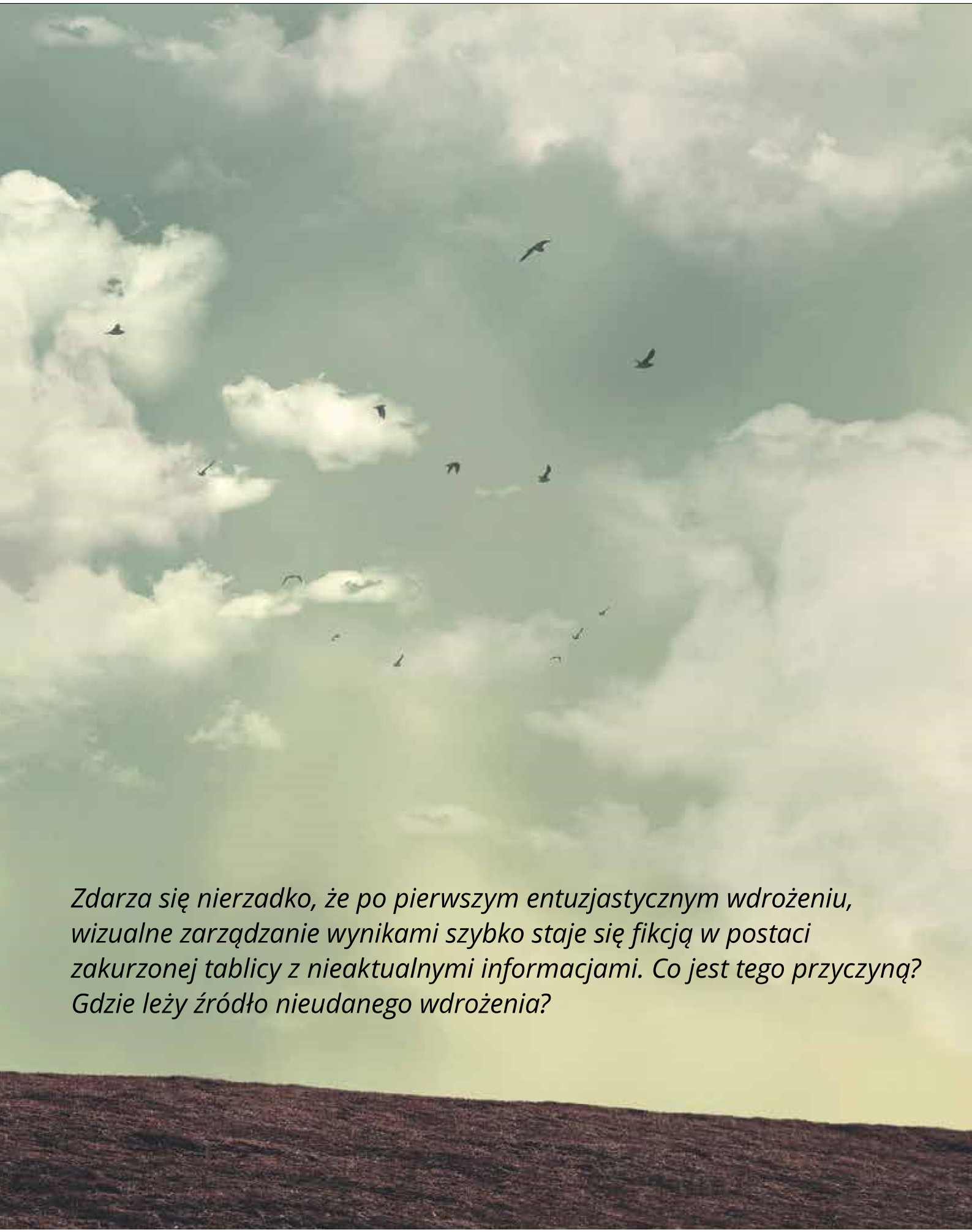
DLACZEGO PVM OBUMIERA?

Menedżer jako źródło upadku





Zdarza się nierzadko, że po pierwszym entuzjastycznym wdrożeniu, wizualne zarządzanie wynikami szybko staje się fikcją w postaci zakurzonej tablicy z nieaktualnymi informacjami. Co jest tego przyczyną? Gdzie leży źródło nieudanego wdrożenia?

Joanna Czerska *Andrzej Biziuk*

Wizualne zarządzanie wynikami zdobywa w Polsce coraz więcej entuzjastów, którzy widzą w nim skuteczną metodę szybkiego reagowania na pojawiające się problemy na każdym szczeblu zarządzania firmą. To również efektywny sposób motywowania pracowników oraz angażowania „każdego grama inteligencji" organizacji w działania doskonalące, utrzymania zmian, a także systematycznej eliminacji marnotrawstwa. Dlaczego tak prosty, atrakcyjny program może szybko „umrzeć"?

MENEDŻER SAM PROJEKTUJE TABLICĘ

Największymi zwolennikami wdrożenia wizualnego zarządzania wynikami (ang. Visual Performance Management lub Daily Management) są zwykle menedżerowie, którzy już wcześniej mieli okazję być uczestnikami takiego programu. Dlaczego? Oni po prostu wiedzą, że wdrożenie zmian warto zacząć od wizualnego zarządzania wynikami, bo to nie wymaga inwestycji w drogie maszyny czy urządzenia, a jedynie w budowę poczucia sensu i zaangażowania w realizowaną pracę. Angażując pracowników w inicjowanie działań doskonalących mogą szybko poprawić kluczowe wskaźniki operacyjne, a w konsekwencji obniżać koszty i budować przewagę na konkurencyjnym rynku.

I tutaj, paradoksalnie, napotykamy na pierwsze niebezpieczeństwo. Szef lub lider angażuje się na tyle mocno, że sam projektuje tablicę zarządzania wynikami oraz ustala, jakie miary i wskaźniki na niej umieścić oraz kto i jak będzie z tablicami pracował. Narzuca rozwiązanie, nie tłumacząc po co. Nie pozwala na wyrażenie opinii. W efekcie dochodzi do sytuacji, w której rozgoryczony menedżer ogląda przygotowane przez niego – bez wątpienia perfekcyjne estetycznie – tablice i ma żal, że nikt ich nie chce uaktualniać, a pracownicy podczas spotkań milczą. Wniosek? Najważniejsze, by do projektowania tablicy zaangażowani zostali przedstawiciele działu lub obszaru, którego tablica dotyczy, a w proces jej doskonalenia – wszyscy użytkownicy. Staną się oni współtwórcami rozwiązania, będą mieli szansę wyrazić swoje zdanie i zrozumieją, czemu ma służyć. W ten sposób wykonają pierwszy krok do doskonalenia swojego środowiska pracy. Tylko wtedy pracownicy będą w pełni rozumieli wartość Daily Management, utożsamiali się z przygotowanymi wskaźnikami i angażowali w rozwiązywanie problemów. Wdrożenie wizualnego zarządzania wynikami jest skuteczne, gdy tablice są zrozumiałe dla każdego, bo wypracowane wspólnie, a ich cel koncentruje zespół na aktywnym doskonaleniu.

Czy to jest trudne? Nie. Wbrew pozorom budowa tablicy wizualnego zarządzania wynikami nie jest skomplikowanym zadaniem. Ważne, by zachować kilka prostych zasad. Wizualna tablica powinna:

- być jak najprostsza w dostarczaniu i odczytywaniu informacji na niej zawartych,
- pokazywać bieżącą sytuację,
- dać możliwość ręcznego nanoszenia wyników,
- być umieszczona w miejscu łatwo dostępnym i widocznym dla wszystkich oraz pozwalającym na omówienie jej wyników.

Taką tablicę są w stanie zaprojektować, przy niedużym wsparciu lidera, pracownicy każdego szczebla organizacji.

> ...jeśli jest to konieczne, piramida celów pozwala sprawnie eskalować problem do rozwiązania na szczebel wyższy.

BRAK TABLIC I SPOTKAŃ NA WSZYSTKICH POZIOMACH ZARZĄDZANIA

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

od prostych tablic przy maszynach na hali produkcyjnej, poprzez tablice wyników sprzedaży bankowych oddziałów, aż po gabinety zarządów korporacji.

I tutaj pojawia się pokusa menedżerów, aby zamiast tworzenia spójnego programu wdrażania Visual Performance Management na różnych szczeblach firmy, „zacząć" (…i skończyć) od stosowania tablic tylko na najniższym poziomie, czyli operatorów. Skąd ta pokusa? Pojawia się wtedy, gdy tablice wizualne są traktowane jedynie jako – skuteczny zresztą – sposób monitorowania i kontrolowania pracy zespołu oraz źródło informacji o bieżącej sytuacji na hali produkcyjnej czy w magazynie. Pozornie wszystko gra: szef ma szybki dostęp do aktualnych wyników, widzi odchylenia od normy, może zareagować. I robi to, ale w sposób wybiórczy, wygodny dla siebie, w wielu wypadkach pozostawiając pracowników samych z ich problemami. W efekcie załoga zaczyna traktować tablice jako kolejny raport, dodatkową pracę, bez korzyści jakichkolwiek korzyści. Efekt? Pracownicy wycofują się i przestają angażować.

Istotne jest więc przygotowanie spójnego programu wdrożenia wizualnego zarządzania wynikami na wszystkich poziomach organizacji, tak by umożliwić ich śledzenie od najniższego do najwyższego szczebla firmy. W sposób, który jednoznacznie łączy wskaźniki firmowe z tymi z poszczególnych działów i wszystkich poziomów. Ten sposób nazywany jest piramidą celów. Dzięki temu zrealizowana zostanie – tak popularna w Lean – zasada „ssania" wyników poprzez eliminację marnotrawstwa. Menedżerowie w ten sposób nie tylko obserwują wyniki i „cisną" na ich realizację, ale zaczynają reagować na odchylenia na każdym poziomie organizacji dotykając problemów w miejscach, w których powstają, rozwiązując je u źródła. Ponadto, piramida celów, jeśli to konieczne, pozwala sprawnie eskalować problem do rozwiązania na szczebel wyższy. Dzięki kilku tablicom i spotkaniom na wszystkich poziomach organizacji, pracownicy wiedzą, że nie zostali pozostawieni sobie sami z bieżącymi kłopotami, ale mogą liczyć i widzieć na tablicach wizualnego zarządzania jak firma nieustannie wspiera ich w rozwiązywaniu problemów.

JEDNOKIERUNKOWE SPOTKANIA

Wydaje się, że skoro tablica Daily Management zawiera wskaźniki, z których rozliczani są pracownicy, to w naturalny sposób w menedżerach pojawia się chęć do przejmowania i kierowania spotkaniami. To kolejne niebezpieczeństwo. Menedżerowie mówią i zadają pytania a zespół służy odpowiedziami… i pojawiają się problemy. Odpowiedzi są bowiem nieprawdziwe lub nieskoncentrowane na rzeczywistych przyczynach problemów. Nie lubimy być odpytywani, a szczególnie wtedy, gdy jesteśmy świadomi błędu czy problemu, którego przyczyny nie potrafimy ustalić.

Rozwiązanie jest proste, choć wymaga dużego wysiłku woli i zaufania do zespołu ze strony przełożonych. Wystarczy oddać prowadzenie spotkań jego członkom. Nie jednemu. Wszystkim. W ten sposób mają szansę poczuć się właścicielami nie tylko tablicy, którą stworzyli, ale i obszaru, w którym pracują. A jaka jest rola przełożonego? Służyć radą i wsparciem w poszukiwaniu przyczyny i rozwiązaniu trudniejszych problemów. Udzielać informacji zwrotnej, nakierowywać, wyznaczać cele i pomagać je osiągać swojemu zespołowi.

BRAK BIEŻĄCEGO MONITOROWANIA

Pisanie o błędzie, jakim jest brak aktualizacji wyników na tablicach byłoby truizmem. Jednak to częsty problem – objaw zamierania wizualnego zarządzania wynikami. Obumieranie zaczyna się od tej części tablicy, która odpowiada za rozwiązywanie problemów. Niestety, jest ona najtrudniejszą do utrzymania, bo jako jedyna naprawdę wymaga wysiłku i zajmuje więcej czasu. A przecież status rozwiązania problemu zgłoszonego przez zespół jest tym, co najistotniej wpływa na oczekiwany wynik wskaźnika. Gdy umrze rozwiązywanie problemów, zaczynają umierać wskaźniki, bo po co zajmować się czymś, na co nie mamy wpływu. Pracownicy oporują wówczas przed uczestnictwem w spotkaniach dając do zrozumienia, że nie mają one dla nikogo wartości. Menedżerowi trudno rozmawia się z milczącym zespołem, więc zaczyna uciekać od spotkań.

> Obumieranie zaczyna się od tej części tablicy, która odpowiada za rozwiązywanie problemów.

Tak zaczyna się „śmierć" wizualnego zarządzania wynikami.
Rozwiązywanie problemów zgłaszanych przez zespół to istota Visual Performance Management. By zafunkcjonowała, muszą wystąpić dwa czynniki: gotowość do zgłaszania problemów i środki służące ich rozwiazywaniu. Jeśli zadbamy, by dwie wcześniej wspomniane przyczyny upadków wizualnego zarządzania wynikami zostały wyeliminowane, pozostaje tylko dbałość przełożonego o poczucie bezpieczeństwa pracowników w sytuacji zgłaszania problemów oraz skuteczność działań doskonalących. Trudne, ale nie niemożliwe.
Zakładając, że wszyscy rozumieją, iż wizualne zarządzanie wynikami nie ma sensu, gdy nie są one uzupełniane na tablicy na bieżąco, warto wspomnieć o konsekwencjach – braku regularnego monitorowania wyników. Jeśli pracownicy spotykają się przy tablicy tylko wtedy, gdy pojawił się bardzo istotny problem, np. uniemożliwiający kontynuowanie produkcji, to prawdopodobnie i bez tablic wszyscy o nim wiedzą. Wartością regularnego monitorowania wyników – najczęściej w postaci codziennych wizyt w obszarach (tzw. gemba walk) i spotkań przy tablicach – jest szybkie dostrzeżenie problemu już przy pierwszych objawach „choroby". W efekcie dostajemy możliwość równie szybkiego działania oraz znalezienie rzeczywistej przyczyny problemu i wyeliminowaniu jej, tak by niepożądana sytuacja już się nie powtórzyła.

LEKCEWAŻENIE SPOTKAŃ ZESPOŁU

Istotą wizualnego zarządzania wynikami jest tzw. „zarządzanie uczestniczące", czyli regularne spotkania pracowników przy tablicach – również przy udziale ich przełożonego. Bardzo często menedżerowie ograniczają się do wprowadzenia tablic z wynikami, uznając że nie potrzebują wsparcia pracowników w omówieniu wyników ani też nie znajdują czasu na pomaganie podwładnym w rozwiązywaniu problemów. Nie możemy wtedy mówić o Daily Management, a jedynie o wizualnym sposobie raportowania w formie „gazetki ściennej" do poczytania dla chętnych. Niestety, brak spotkań lub ograniczenie ich jedynie do przeczytania cyfr z tablicy jest jedną z największym barier efektywnego wdrożenia Performance Visual Management.
Menedżerowie słysząc że ich pracownicy z hali produkcyjnej lub biura będą codziennie spotykać się przy tablicach na kilka lub kilkanaście minut, szybko kalkulują o ile mniej czasu będą mieli na realizację założonych planów produkcyjnych. Jednak szefowie i pracownicy, którzy wprowadzają spotkania przy tablicach jako firmowy standard, szybko dostrzegają, jak wiele czasu zaoszczędzili, bo już nie muszą „gasić pożarów", nie są zaskakiwani powtarzającymi się problemami, a przede wszystkim wiedzą jak szybko i skutecznie reagować na przeszkody pojawiające przy realizacji ustalonych celów.

BRAK REAKCJI NA ZGŁOSZENIA PROBLEMÓW I IGNOROWANIE PROPONOWANYCH ROZWIĄZAŃ

Szefowie większości firm marzą o sytuacji, w której pracownicy zgłaszają dostrzeżone odstępstwa od normy, szybko reagują na awarie i niepokojące sytuacje, działają prewencyjnie oraz są pełni inicjatyw racjonalizatorskich. Dokładnie takie cele ma wprowadzenie w firmie wizualnego zarządzania wynikami: przekazanie w możliwie krótkim czasie informacji o niepokojącej sytuacji, by móc jak najszybciej zareagować i rozwiązać zauważony problem wykorzystując potencjał i zaangażowanie pracowników z obszaru, na którym powstał. Dzięki temu można nie tylko szybko „gasić pożary", ale skutecznie likwidować marnotrawstwa, reagować na sytuacje awaryjne tak, aby już się nie powtarzały oraz monitorować skuteczność i efekty podejmowanych działań doskonalących.
Mimo to bardzo często szefowie traktują pracownicze zgłoszenia jako dodatkową formę raportowania, wykorzystując je w dowolnie wygodny sobie sposób, a niewygodne im zgłoszenia jako listę skarg i roszczeniowych wniosków pracowniczych nie mających powiązania z celami, które wyznaczyli.

Jeśli te „roszczenia" nie stają się dla menedżera źródłem przemyśleń i rozpoznania przyczyn ich pojawiania się znaczy to, że wizualne zarządzanie wynikami nie spełnia swojej pełnej roli – zapewnienia efektywnej komunikacji pomiędzy zespołami i ich przełożonymi na wszystkich szczeblach organizacji. Wizualne zarzadzanie wynikami taką komunikację strukturalizuje poprzez zapis kroków, które zostały podjęte w celu rozwiązania problemu, status zgłaszanych i realizowanych propozycji. Oczywiście najważniejsze jest podejmowanie działań naprawczych i doskonalących, ale dla każdego człowieka równie ważna jest komunikacja w postaci informacji zwrotnej o przesuniętych w czasie, bądź nie przyjętych do realizacji, działaniach. Właściwie zaprojektowana tablica oraz poprawnie ustalona agenda spotkań powinny „zabezpieczać" miejsce i czas przeznaczony na przekazanie informacji o statusie trwających spraw. Jednak często liderzy opiekujący się tablicami i prowadzący spotkania są tak zaaferowani bieżącą sytuacją, że uznają, iż szkoda czasu i energii na rozmowy o sprawach toczących się nadanym im biegiem. Dzieje się tak szczególnie, gdy dotyczy to informacji zwrotnej o sprawach, które nie zakończyły się sukcesem. Lider tymczasem nie może zapominać, że informacja zwrotna to nie tylko pochwalenie się sukcesem, ale odpowiedź w każdej, również niezałatwionej sprawie, na którą czekają pracownicy. Informując ich o niepomyślnie załatwionym zgłoszeniu nie tylko okazujemy im szacunek, ale też stwarzamy możliwość wspólnego szukania innych rozwiązań ciągle istniejącego problemu.

POSTAWY KIEROWNICTWA

Wspomniane powyżej błędy i bariery mają wspólny punkt: postawę menedżerów. Zarówno brak zaangażowania kierownictwa jak i zbyt autorytatywne podejście menedżerów oraz ich lęk przed oddaniem części władzy w ręce pracowników są kluczowymi barierami skutecznego wdrożenia Visual Performance Management. Wizualne zarządzanie wynikami nie wprowadza rewolucyjnych zmian w funkcjonowaniu firmy, ale zwykle stanowi rewolucję w sposobie komunikacji między szefami a podwładnymi oraz pomiędzy współpracującymi ze sobą działami. Jednakże tylko konsekwentne stosowanie odpowiedniego wdrożenia VPM jako spójnego systemu współpracy na poziomie firma-szefowie-podwładni, pozwala nie tylko szybko wykrywać nieprawidłowości w procesie, ale też korygować błędy i te procesy doskonalić.

Stąd też dzisiaj wizualne zarządzanie wynikami staje się kluczowym elementem budowania nowoczesnej firmy o wysokiej kulturze organizacyjnej potrafiącej skutecznie wykorzystywać potencjał pracowników do angażowania ich w ciągłe doskonalenie. Pracownicy będą zmotywowani do wspólnego rozwiązywania problemów, jeśli będą widzieli, że szefowie cenią ich zaangażowanie, widzą wartość ich aktywności i autentycznie wspierają w rozwiązywaniu problemów. Wizualne zarządzanie wynikami staje się wtedy metodą, która skutecznie ułatwia partnerską komunikację i tę współpracę wspiera.

Joanna Czerska – trener i konsultant, Prezes Zarządu LeanQ Team Sp. z o.o.

Doświadczenie zawodowe zdobywała realizując projekty dla polskich i międzynarodowych firm zarówno w obszarze produkcji, logistyki oraz usług. Specjalizuje się w kompleksowym wdrażaniu narzędzi LM i TOC, przede wszystkim w zakresie budowania wizji zmian oraz dążenia przedsiębiorstw do doskonałości operacyjnej. Autorka książek oraz publikacji z zakresu Lean Management, pomysłodawczyni programu edukacyjnego dla młodzieży szkolnej LeanEducation.

Andrzej Biziuk – trener i konsultant, wiceprezes zarządu 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 zdobył 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, Training Within Industry (TWI) oraz Kaizen. Współtwórca edukacyjnych programów szkoleniowych: Akademia Lean Managera oraz Szkoła Lidera Produkcji.