

PO CO NAM MAPA DROGOWA?

Zamienić ring w grę zespołową

Każdego roku zespoły menedżerskie firm siadają „do budżetu”, a raz na jakiś czas „nad strategią”. Gwarantem realizacji wypracowanych w ten sposób celów jest zaangażowanie wszystkich zespołów, co nie jest łatwym zadaniem. W wielu przypadkach szefowie działów, skupieni na własnych budżetach, „ciągną kołdrę” w swoją stronę, a finalny wynik jest dziełem czegoś, co można by nazwać trudną walką na ringu, której rozstrzygnięcie nie jest znane do ostatniej sekundy...





Joanna Czarska

Często słyszę następujące opinie: „Mapa drogową? To teraz modne”, „Wszyscy obecnie robią mapy drogowe, ale czy coś z tego wynika?”. Spróbujmy odpowiedzieć na powyższe pytania.

Mapa drogową (ang. road map) ma przeprowadzić organizację z punktu A (dziś) do punktu B (w przyszłości). To forma spójnego dla całej firmy planu działań, dzięki któremu osiągnie ona cele w ustalonej perspektywie czasu. To narzędzie eliminujące silosy i skupiające pracowników na grze zespołowej, której wynikiem nie jest pokonanie innego gracza, ale radość z osiągniętego sukcesu. Sukcesu, który jest trwały.

Z mojego doświadczenia wynika kilka kluczowych wartości przemawiających za wykorzystaniem przez firmę mapy drogowej:

Uzgodnienie celów i miar – czyli znalezienie miar i ich docelowych wartości nie stojących w konflikcie z celami i miarami innych działów. Eliminujemy w ten sposób najczęstszy powód konfliktów międzydziałowych.

Podział odpowiedzialności za realizację celów – ustalenie wpływu poszczególnych działów/komórek organizacyjnych na główne cele przedsiębiorstwa. Każdy z działów zaczyna rozumieć swój wpływ na cele firmy, a także to jak oddziałuje na wyniki uzyskiwane przez kolegów z innych działów.

Ustalenie zależności pomiędzy działaniami podejmowanymi w różnych działach – dzięki temu łatwiej ustalać priorytety dla akcji doskonalących realizowanych lokalnie (w ramach działu).

Jeśli masz wrażenie, że w Twojej firmie brakuje któregoś z wyżej wymienionych elementów, to zachęcam do kontynuacji artykułu.

KTO BUDUJE MAPĘ DROGOWĄ?

Za budowę mapy drogowej odpowiedzialni są menedżerowie działów oraz ich przełożeni, czyli zazwyczaj zarząd. To osoby, które decydują o tym jak

wyglądać będzie organizacja oraz procesy mające kluczowy wpływ na stworzenie warunków do realizacji jej celów. Czy sam zarząd może zbudować mapę drogową? Oczywiście, że tak. Wiąże się z tym jednak pewien problem – są małe szanse, że będzie ona zrealizowana w sposób, który doprowadzi do osiągnięcia wyznaczonych celów. Realizuje się je bowiem w oparciu o procesy, a o ich wyglądzie na co dzień decydują szefowie działów. Jeśli zatem zależy nam na trwałych zmianach, musimy zaangażować zespół menedżerów w ustalenie sposobu ich realizacji.

Czy dział może ustalić mapę drogową sam dla siebie? Tak – jest tylko jeden warunek: firma musi składać się z jednego działu. Przedsiębiorstwo to procesy, a te przebiegają w poprzek działów, tworząc sieć naczyń połączonych. Każdy menedżer musi rozumieć te powiązania. W innym przypadku firma jest jak, odrębnie pracujący nad linią melodyczną i wokalem, zespół muzyczny, który oczekuje, że na koniec oba elementy zgrają się ze sobą. Niestety, nawet jeśli będą doskonałe, brak treningu synchronizacji zafunduje nam rozpaczliwy koncert, podczas którego muzycy i wokalista będą próbowali znaleźć wspólny rytm.

PRZYGOTOWANIA DO KREŚLENIA MAPY

W zależności od tego jak dobrze menedżerowie potrafią zdiagnozować stan istniejącej organizacji, a także na ile samodzielnie umieją określić działania niezbędne do osiągnięcia postawionych celów, zazwyczaj stosują jedną z dwóch opcji: pierwsza – mapowanie strumienia wartości (narzędzie Lean Management), druga – wychodzę bezpośrednio od celów.

Jeśli przedsiębiorstwo ma kłopot z odpowiedzeniem na pytania: Co (konkretnie) nie pozwala nam dziś na osiągnięcie celów, które sobie stawiamy? Na jakiej podstawie określiliśmy wartość nowych? – rekomenduję mapowanie strumienia wartości.¹

1. Więcej o technice mapowania strumienia wartości można przeczytać w książce Czarska J. „Doskonalenie strumienia wartości”, LeanQ Team, 2015.

Przypisanie odpowiedzialności do poszczególnych działów jednoznacznie wskazuje na ich rolę w osiągnięciu celów i ułatwia rozliczanie skutków podejmowanych działań.

OPCJA 1: MAPOWANIE STRUMIENIA WARTOŚCI

Mapowanie strumienia wartości jest diagnozą obecnego procesu realizacji zamówień z perspektywy postawionych celów budżetowych lub strategicznych. Diagnoza zaczyna się od zrozumienia głosu klienta (jego wymagań i zachowań), a następnie skupia się na ocenie sposobu jego obsługi, planowania, zaopatrzenia, budowania relacji z dostawcami, zarządzania zapasami, przepływu i efektywności w procesie wytwórczym, na dystrybucji kończącej. Zwykle analiza poparta jest dużą ilością danych pozwalających rzetelnie określić punkt, z którego wychodzimy. Rzetelność jest tutaj bardzo istotna. Dzięki niej potrafimy jednoznacznie określić gdzie i jak duży mamy problem. To z kolei pozwala dobrać miary i wskaźniki, a także ustalić konkretne cele. Mapowanie ma ogromną zaletę: uczy patrzeć przez pryzmat firmy i jej głównego procesu, przez co wyrywa nas z perspektywy jednego działu.

Gdy już dokonamy diagnozy stanu obecnego, możemy dobrać rozwiązania docelowe, a tym samym zbudować wizję stanu przyszłego. Ponownie patrzmy na proces realizacji zamówień klienta i przepływ materiałów oraz sterujących ich przepływem informacji. Bywa także tak, że wizja stanu przyszłego wskazuje na konieczność zmian w strukturze organizacyjnej. Pojawia się też poczucie, że zespół menedżerów nie będzie w stanie samodzielnie ich wszystkich udźwignąć i potrzebne będzie zaangażowanie „każdego grama inteligencji” w realizację postawionych wyzwań. Zdarza się też, że diagnoza stanu istniejącego i możliwości wynikające z wizji stanu przyszłego wskazują, że cele, które sobie postawiliśmy, są mało ambitne. Czy to źle, że pojawiają się takie wnioski? Absolutnie nie! Najważniejsze, byśmy jednoznacznie zidentyfikowali to, co hamuje

nas przed osiągnięciem celów i zgodzili się, jako kadra zarządzająca, na wspólną wizję.

Trzecim i ostatnim etapem mapowania strumienia wartości jest opracowanie planu działań. I tutaj z pomocą przychodzi mapa drogowa. Zdarza się, że diagnoza wskazuje, iż perspektywa czasu, którą określiliśmy dla ustalenia celów powinna być zmodyfikowana. Potrzebujemy po prostu więcej czasu, aby cele, które osiągniemy były możliwe do utrzymania w dłuższej perspektywie, a nie tylko „dociągnięte” na koniec roku i wykazane w „podkręconych” raportach. Ale to już efekt wynikający z mapy drogowej.

OPCJA 2: CELE BUDŻETOWE/CELE STRATEGICZNE

Ta opcja jest prostsza i łatwiejsza. Zakłada bowiem, że menedżerowie są świadomi procesów zachodzących w przedsiębiorstwie, rozumieją zależności pomiędzy realizowanymi działaniami, potrafią skwantyfikować potencjał tkwiący w procesach, a także mają bazę merytoryczną do przeprowadzenia organizacji na nowy poziom. Innymi słowy: są dojrzały (zarówno menedżerowie, jak i organizacja, w której funkcjonują).

Co trzeba zrobić, stosując tę opcję? Przede wszystkim oznacza ona pracę zespołową. Dla każdego postawionego celu przeprowadzam menedżerów przez następujący proces myślowy:

1. **Jaką wartość ma dziś postawiony cel?** Jak dużej zmiany wyniku oczekujemy? Te pytania pozwalają wstępnie zweryfikować perspektywę, w której będziemy pracować z danym celem.
2. **Jak Twój dział wpływa na ten cel?** Jakie działania podejmujecie lub jakie działania znajdują się w strefie Waszego wpływu, które oddziałują/mogą oddziaływać na ten cel.
3. **Jaka jest siła Waszego wpływu na cel?** Na tym etapie warto ustalić, które z działów pełnią rolę wiodącą (mają największy wpływ), a które pomocniczą w osiągnięciu postawionych celów. Pozwala to na określenie ról w przyszłym planie działań.
4. **Co dziś sprawia, że nie realizujecie postawionego celu?** To jedno z kluczowych pytań usta-

lające pola do doskonalenia. Ważne, by na tym etapie rozmawiać o konkretnych ograniczeniach w strefie mojego wpływu, gdyż w przeciwnym wypadku odpowiedzi staną się listą skarg i zażaleń na kolegów.

5. Jak te ograniczenia wpływają na cel? To pytanie o priorytety dla eliminacji ograniczeń. Nie wszystkie ograniczenia mają takie same znaczenie. W tym miejscu musimy również ustalić siłę wpływu ograniczenia na postawione cele.

6. Co możecie zrobić, by pokonać najważniejsze ograniczenia? W tym kroku po prostu tworzymy listę działań, które doprowadzą nas do trwałego osiągnięcia postawionych celów.

Odpowiedzi na powyższe pytania pozwalają określić listę akcji doskonalących i jej priorytety odniesione do każdego z działań.

BUDOWA MAPY KROK PO KROKU

Jak już wcześniej wspomniałam, mapę drogową budujemy w zespole menedżerów obecnych w jednym miejscu i czasie. Gdy już wiemy, co mamy zrobić, by osiągnąć cele, samo ustalenie perspektywy czasu, w którym realizowane będzie wdrożenie jest stosunkowo proste. Wystarczy duży arkusz papieru, karteczki Post-It i flamastry.

Przyjrzyjmy się jednak samej konstrukcji mapy drogowej. Przede wszystkim widzimy, że jest to jednostronnicowy obraz. Dlaczego? Mapa służy komunikacji planu działania przedsiębiorstwa i jej obecnych priorytetów, musi być czytelna i łatwa do zrozumienia na jeden rzut oka. Składa się z następujących elementów wymienionych w kolejności, w jakiej ją konstruujemy:

- 1. Cele** – tu zamieszczamy konkretne miary/wskaźniki i ich docelowe wartości.
- 2. Start** – tu pojawiają się te same miary/wskaźniki, które umieściliśmy w celach, opisujące swoimi wartościami stan obecny.
- 3. Osie doskonalenia** – to jeden z kluczowych elementów mapy drogowej – poprawne ustalenie osi pozwala właściwie zarządzić postępem prac. Istnieje wiele ujęć tematu. Z mojego doświadczenia najskuteczniejszą metodą jest oparcie osi doskonalenia o strukturę działań. Dlaczego

właśnie tak? W toku wdrożenia, czyli realizacji mapy drogowej, kluczowa jest odpowiedzialność za postęp i skuteczność wdrażanych rozwiązań. Przypisanie odpowiedzialności do poszczególnych działów jednoznacznie wskazuje na ich rolę w osiągnięciu celów i ułatwia rozliczanie skutków podejmowanych działań.

Pomocną praktyką jest także odpowiednie, skupione na tym, co chcemy osiągnąć, nazewnictwo osi. Na przykład zamiast osi „logistyka” możemy wpisać „redukcja zapasów”, zamiast „produkcja” – „wzrost produktywności”. W ten sposób komunikujemy kierunek naszego działania doskonalącego. Problem powstaje, gdy kierunków, które chcemy równoległe realizować, jest kilka. Wtedy pozostajemy często przy nazwach osi odniesionych do działów, a pomocą stają się miary dla osi.

- 4. Miary dla osi doskonalenia** – mają służyć kontroli skuteczności działań zamieszczonych na osi doskonalenia. Muszą być powiązane z miarami określonymi w celach. Bywa, że są to te same miary. Warto jednak poświęcić chwilę czasu na ustalenie, czy nie będzie korzystniejsze jeśli, ustalając miary dla osi doskonalenia, skupimy się na realnym wpływie danej osi na globalny wskaźnik. Na przykład, gdy wskaźnikiem globalnym (tym z obszaru cele) jest OTIF (ang. On Time In Full), powinniśmy rozbić go na wskaźniki: „wiarygodne potwierdzenia terminów”, „dokumentacja na czas”, „produkcja na czas”, „materiały na czas” oraz „wysyłki na czas” – tak, aby odpowiednio przypisać odpowiedzialności do działów. Rolą tych wskaźników jest weryfikacja czy działania doskonalące, które podejmujemy, prowadzą nas do celu czy też podczas budowy mapy popełniliśmy błąd (może być ich wiele). Może się okazać, że po wdrożeniu jakiegoś rozwiązania na tyle zmieniła się sytuacja w procesie, że pojawiły się nowe wyzwania, których nie byliśmy w stanie przewidzieć. Bywa też tak, że działania, które zaplanowaliśmy, po prostu nie przyniosły oczekiwanych rezultatów. Miary dla osi mają stać na straży celów. Zadania są tylko środkiem do ich osiągnięcia i jako takie mogą ulegać weryfikacji w toku wdrożenia.
- 5. Oś czasu** – to perspektywa, w której budujemy mapę drogową. Zwykle to nie mniej niż rok. Istot-

To dość istotne, szczególnie w polskiej kulturze, by twórcami rozwiązań byli Ci, którzy będą z nich korzystać na co dzień.

ną kwestią jest fakt, że oś doskonalenia oparta jest na dużych jednostkach czasowych – zwykle kwartałach, stosunkowo rzadko miesiącach. Jak można dostrzec na rysunku 1, im dłuższa perspektywa, tym większe jednostki. Pierwszy rok rozbijamy na cztery okresy – kwartały, ale już kolejne lata przedstawiamy jako jeden okres. Dlaczego? Ponieważ zakładamy, że zakres prac będzie zmieniał się w czasie, ponieważ będzie zmieniała się nasza świadomość, dojrzałość a przede wszystkim otoczenie, w którym funkcjonujemy. Precyzyjne planowanie kolejnych lat po prostu nie ma sensu.

6. **Akcje doskonalące na osiach** – to mniejsze projekty lub Kaizeny, które złożą się na realizację celów. Jak widać na rysunku 1, są to hasła określające to, co chcemy zrobić i kiedy ma się rozpocząć ich realizacja. Na mapie drogowej nie precyzujemy dat ani zadań projektowych. Umieszczamy na niej to, co w nomenklaturze Scrum nazywane jest historyjkami, a w nomenklaturze Lean – narzędziami. Kluczowe na tym etapie jest ustalenie priorytetów dla akcji doskonalących. Aby ułatwić sobie prac, dzielić to zadanie na dwa etapy. W pierwszym z nich ustalamy priorytety w ramach działów i z ich indywidualnej perspektywy czasowej. W ten sposób powstaje logiczna sekwencja działań doskonalących w ramach działu. Następnie

patrzmy na to, co powstało z perspektywy całej firmy. Analizujemy zależności pomiędzy działaniami (np. wdrażając harmonogramowanie produkcji w dziale planowania, musimy najpierw ustalić standardy pracy na produkcji) i weryfikujemy ułożenie zadań na osi czasu.

7. **Właściciele osi doskonalenia** – ostatni element mapy, który jednoznacznie przydziela odpowiedzialność za wyniki osi. Właścicielami są zwykle szefowie działów.

W ten sposób powstaje kompletna mapa drogowa gotowa do wykorzystania w toku wdrożenia.

MAMY MAPĘ I CO DALEJ? „SCRUMUJEMY”!

Oczywistym jest, że sama mapa drogowa nie spowoduje osiągnięcia celów. Ma ona nam jedynie pomóc ułożyć ramowy plan działań. Teraz musimy przejść do realizacji tego, co zaplanowaliśmy.

Jak wszystkie działania wdrożeniowe, a szczególnie te o dużym znaczeniu dla przedsiębiorstwa, które wpłyną na szerokie grono pracowników należy rozpocząć od zakomunikowania planu działań. Jednostronicowa, obrazkowa konstrukcja mapy drogowej przychodzi nam z pomocą. Jej zawieszenie na korytarzu czy hali produkcyjnej jednak nie wystarczy. Potrzebne jest omówienie mapy i planowanych kierunków zmian, czyli wyjaśnienie o co nam chodzi i dokąd chcemy poprowadzić organizację. Za komunikację w dół struktury organizacyjnej odpowiedzialni są szefowie działów. Ich zadaniem jest wyjaśnienie kierunku zmian oraz roli jaką będą w nich odgrywać pracownicy. To dobry moment na powołanie pierwszych zespołów Kaizen lub projektowych złożonych z członków załogi. To dość istotne, szczególnie w polskiej kulturze, by twórcami rozwiązań byli Ci, którzy będą z nich korzystać na co dzień. W ten sposób zapewnimy sobie ich trwałość.

Sam proces wdrożenia musi być oparty na mechanizmie zarządzania projektami. Konstrukcja mapy drogowej dzięki osiom doskonalenia, ich właścicielom i miarom, tworzy podwaliny pod ten mechanizm. W tym przypadku będziemy zarządzać projektem złożonym. Nasze doświadczenie z wykorzystaniem różnych metod zarządzania

Rys. 1. Przykładowa mapa drogowa – fragment, LeanQ Team 2015



projektami wskazuje, że najefektywniej jest sięgnąć po Scrum i jego odmianę Nexus. Dlaczego Scrum? Bo to koncepcja odnosząca się do pracy w zmiennym środowisku, ukierunkowana na „dowożenie” rezultatów i systematyczną weryfikację potrzeb oraz oczekiwań, a także zarządzanie zakresem projektu. A takie potrzeby generują budżety i strategie realizowane w przedsiębiorstwach. Co może być istotne dla Leanowców, Scrum jest metodą, która powstała na bazie koncepcji Lean. Zatem jest wizualna, prosta, ukierunkowana na pracę zespołową i dbałość o morale zespołu, a przede wszystkim koncentruje się na stałym doskonaleniu procesu projektowego.

CZY MAPA ZAWSZE ZAWIEDZIE NAS DO CELU?

Nie, nie zawsze. Są miejsca, w których się „wywracamy”. Na co zatem zwrócić szczególną uwagę? Przede wszystkim na systematykę pracy z naszym ramowym planem wdrożenia, który reprezentuje mapa. Scrum jako metoda podpowiada nam, jak sobie z tą systematyką poradzić, jakie role wyodrębnić i jak nimi zarządzać. Tylko musimy po niego sięgnąć... Mamy też ogromną potrzebę przywiązywania się do przyjętego planu działań, czyli ustalonych akcji doskonalących. Zupełnie niepotrzebnie – nasze cele nie określają jak, ale co mamy osiągnąć. Skupmy się na tym, do czego dążymy, a działania dostosują się same. Nie próbujemy za wszelką cenę robić czegoś, co „fajnie jest mieć”, jeśli zabiera nam to czas oraz zasoby i nie pozwala osiągnąć celu. Tylko w ten sposób zapewnimy sobie sukces, który jest podstawą motywacji do działania.

Żeby jednak widzieć sukcesy, musimy systematycznie monitorować miary/wskaźniki, które umieści-



Fot. 1. Wynik budowy mapy drogowej

liśmy na mapie drogowej. Najgorszym, co możemy sobie zafundować to ich przegląd raz na miesiąc czy jeszcze gorzej – raz na kwartał. Jeśli chcemy rzeczywiście osiągnąć nasze cele, musimy na nie spoglądać przynajmniej raz w tygodniu. W ten sposób dajemy sobie 52 (zamiast 4 kwartalnych) szanse na modyfikację naszego planu działań.

I ostatni klucz do sukcesu – zaangażowanie „każdego grama inteligencji” w budowanie rozwiązań. Tłumaczymy pracownikom co, jak i dlaczego mają zrobić oraz angażujemy ich w kreowanie rozwiązań. Jeśli opracowany plan działań zostanie oddelegowany wyłącznie menedżerom albo jeszcze gorzej, zespołowi ds. Lean, to nasze osiągnięte cele pozostaną jedynie na papierze, z podkreślonym wynikiem na koniec roku. Bo gwarantem osiągnięcia celu jest trwała zmiana postaw i sposobu pracy, a nie wynik w raporcie.

Joanna Czerska – dyrektor merytoryczny w LeanQ Team Sp. z o.o.

W ciągu ostatnich kilkunastu lat lider i konsultant projektów z zakresu World Class Management. 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. Obecnie prezes zarządu w firmie doradczo-wdrożeniowej LeanQ Team, wcześniej m.in. dyrektor produkcji oraz twórca programu nauczania Lean na Politechniki Gdańskiej. Współtwórczyni międzynarodowej sieci firm doradczych Sustainable Performance Improvement Network, autorka książek oraz publikacji z zakresu Lean Management, pomysłodawczyni programu edukacyjnego dla młodzieży szkolnej LeanEducation.