

Zaplanuj, wykonaj, sprawdź i popraw – system „szczupłego zarządzania” oparty na ciągłym doskonaleniu to temat największej w Polsce Międzynarodowej Konferencji Lean Manufacturing. Do Wrocławia na trzy dni zjechały sławy światowej filozofii Lean. Co byłoby dla nich największym wyzwaniem w Polsce? Wasza służba zdrowia – odpowiadali zgodnie.

Rozpoczęta wczoraj we Wrocławiu X Międzynarodowa Konferencja Lean Manufacturing zgromadziła 300 uczestników. Jubileuszowemu spotkaniu przedstawiciele biznesu towarzyszy w tym roku wyjątkowa okazja – goszczą na nim światowe sławy nowoczesnej filozofii zarządzania: Dr James Womack, Prof. Daniel Jones i John Shook. Ich wystąpienia rozpoczęły pierwszy dzień konferencji.

Tajemnica „szczupłego” zarządzania

System Lean podpowiada, jak skutecznie zaspokoić potrzeby klienta, a przy tym osiągnąć maksymalny zysk przy minimalnych nakładach. - Ważny jest cel, proces, czyli sposób, w jaki się go osiąga i ludzie, którzy w nim biorą udział – tłumaczy Dr James Womack. – To twierdzenie stare jak cywilizacja. Sedno jednak tkwi w tym, że trzeba na bieżąco zmieniać sposoby definiowania celu, organizowania procesów i angażowania pracowników.

System „szczupłego” zarządzania proponuje wiele autorskich metod i technik eliminujących marnotrawstwo, ale przede wszystkim zakłada stałe eksperymentowanie i cykliczność działań w porządku: planuj, wykonaj, sprawdź, skoryguj. Koniecznie przy zaangażowaniu całego zespołu.

- Narzędzia pomagają w rozwiązywaniu problemu, ale nikomu nie można narzucać ich automatycznego stosowania – mówi John Shook. Dr James Womack dodaje: - Całkiem nieźle pracujemy, patrząc w górę firmowej drabiny, ale gorzej idzie nam współpraca w poziomie, kiedy trzeba działać razem na równorzędnych stanowiskach. Klucz tkwi takim przeorganizowaniu pracy tak, by wszyscy pracownicy czuli odpowiedzialność za rozwiązanie problemów i chcieli sami wprowadzać ulepszenia.

Idea „zrób to sam”

Sukcesu - według Prof. Daniela Jonesa - nie zagwarantuje tworzenie centralnych programów przez zarząd i delegowanie zadań pracownikom. Kluczem jest czerpanie nauki z działania. Trzeba zatem zdefiniować problem i go zrozumieć, a potem opracować plan działania i stale eksperymentować. John Shook przytacza przykład eksperymentu zastosowanego przez specjalistów „szczupłego” zarządzania w służbie zdrowia: - Kamerzysta przez 40 minut rejestrował pracę pielęgniarki, która miała podawać leki pacjentom. Zrobiła to dopiero w 37. minucie, bo przez cały czas ktoś jej przeszkadzał. Jak rozwiązać problem zmarnowanego czasu? Nauczyć pracownika diagnozować problem, ale też zaangażować go w pokonanie trudności. Filmowana pielęgniarka znalazła sposób – gdy trzeba, ubiera żółtą kamizelkę z napisem „Podawanie leków – proszę nie przeszkadzać”.

Lean coraz bardziej popularny

Służba zdrowia w Polsce – to prawdziwe wyzwanie - przyznają zgodnie autorytety filozofii „szczupłego” zarządzania. Daniel Jones: - W polskich szpitalach dzieje się bardzo dużo, pracownicy są przeciążeni, ale pacjenci - wciąż niezadowoleni. Problem tkwi właśnie w systemie zarządzania.

Filozofia Lean – zdaniem jej twórców – może się sprawdzić w każdej działalności. Świadczy o tym coraz szerszy wachlarz branż zainteresowanych nowoczesnym systemem. Na X Międzynarodową Konferencję Lean Manufacturing do Wrocławia przyjechali przedstawiciele 100 firm, działających głównie w branżach: motoryzacyjnej, elektrycznej, elektronicznej i AGD. - Wśród zwolenników Lean w naszym kraju wciąż jeszcze dominują duże przedsiębiorstwa z kapitałem zagranicznym, jednak coraz częściej dołączają też prywatne polskie firmy – mówi Prof. Tomasz Koch z Lean Enterprise Institute Polska. Jedną z nich jest Black Point, wrocławski producent alternatywnych materiałów eksploatacyjnych, który dziś, w drugim dniu konferencji, będzie prezentować jej uczestnikom przykłady wdrażania Lean. Rdzennie polska firma wystąpi obok międzynarodowych koncernów, takich jak Toyota, która miała duży wpływ

na narodziny filozofii Lean.

Konferencja zakończy się w czwartek 24 czerwca. Organizator - Lean Enterprise Institute Polska - zaplanował tego dnia warsztaty oraz wycieczki do dolnośląskich zakładów Toyoty, Electroluxa i Faurecii.

Jak oni to robią?

Kamila Yamasaki, przewodnicząca rady nadzorczej w Black Point

Praca nad efektywnością firmy nigdy się nie kończy. Black Point, jeden z największych producentów alternatywnych materiałów eksploatacyjnych do druku w Polsce, wdraża Lean już od 7 lat. Jest jedną z nielicznych firm z wyłącznie polskim kapitałem, które przyjęły założenia filozofii Lean i na tym polu odniosły sukces. Efekty działań to poprawa produktywności o ok. 75% i zmniejszenie kosztów produkcji o ok. 30%. Dzięki wprowadzeniu systemu monitorowania zapasów – tzw. kart kanban, udało się nam obniżyć zapasy wyrobów gotowych o ok. 50%. Podobne rozwiązanie zastosowano w zakresie komponentów dodatkowych i surowców wykorzystywanych w procesie produkcji. W efekcie zmniejszyliśmy bieżące zapasy. Skróciliśmy też czas przyjęcia wyrobów gotowych z produkcji na magazyn z jednego dnia do dwóch godzin. Duże znaczenie miała też poprawa ergonomii stanowisk, czyli takie ułożenie maszyn i narzędzi, aby w jak największym stopniu usprawnić pracę. Dzięki tym zmianom firmie udało się do tej pory uzyskać poprawę produktywności na poziomie ok. 75% i zmniejszyć koszty produkcji o ok. 30%.

Dariusz Mikołajczak, wiceprezes Toyota Motor Manufacturing Poland

Przy usprawnianiu działań wdrażanych w systemie Lean wiele firm skupia się na redukcji dużych zapasów. To dobry start, ale jak już się to osiągnie, warto też zwrócić uwagę na inne problemy, które najłatwiej zdiagnozować, obserwując bieżące zapasy. Analizowaliśmy ten proces na jednej z linii montażowych. Okazało się, że zamiast jednej standardowej sztuki produktu gromadzą się 2-3. Przyczyną nadmiaru były problemy w tym miejscu produkcji – linia się zatrzymywała, często też byli przywoływani pracownicy wspomagający proces płynności. Dotarliśmy do źródła problemów, a były nimi źle dopasowane czynności monterów. Przeorganizowaliśmy je. Zamiast z pudełek, pracownicy dostają teraz części z podajników, ustawionych na odpowiedniej wysokości. W efekcie wydajność na całej linii montażu poprawiła się o kilka procent. Zapasy często ukrywają jakiś problem w procesach produkcji, warto do nich dotrzeć, by poprawić wyniki.

Profit Communications