



LEAN ENTERPRISE
INSTITUTE POLSKA



Zarządzanie pracą na ODEZWE, SPREŻARKE lub SZUFLĘ vs. Szermierka Samurajska

Refleksje nt. Pracy Standaryzowanej – TWI w świecie usług

Krzysztof Drozd, Lean Enterprise Institute Polska



www.lean.org.pl

Spis treści:

Trzy historie	1
Historia pierwsza - odezwa	1
Historia druga - sprężarka	1
Trzecia historia - szufla	2
Refleksja nr 1: zawsze będzie presja czasu i wyniku	2
Jak menedżerowie radzą sobie dzisiaj z presją czasu i presją wyniku?	3
Refleksja nr 2: istnieje sposób, żeby pracować wolniej, ale krócej	6
Przykład	12
Model 4-D doskonalenia prac stanowiskowych: Praca Standaryzowana oparta o koncepcję TWI MP	13
Przykładowe zastosowanie doskonalenia wg TWI MP w procesie bankowym	14
Refleksja nr 3: kluczowe aspekty doskonalenia prac stanowiskowych wg TWI MP	23
TWI najpierw doskonalili ludzi, potem doskonalili proces pracy stanowiskowej	24
Uwertura pytań w wykonaniu orkiestry pracowników pod batutą menedżera	28
Skumulowany efekt TWI vs. fatamorgana szybkiego ROI	31
Co mówią mierniki procesów o rezultatach TWI	32
Co mówią ludzie o rezultatach i doświadczeniach z metodą TWI?	36
Refleksja końcowa: końcowy limit doskonalenia pracy stanowiskowej?	44
Autor	45

Trzy historie

Historia pierwsza - odezwa

Bank komercyjny. Departament Operacji. Dział parametryzacji rachunków dla klientów korporacyjnych. Karol, menedżer zespołu sześciu specjalistów zajmujących się parametryzacją rachunków dla przedsiębiorców, sprawdza raport z realizacji wczorajszego SLA¹. Zaniepokojony stwierdza, że ma bardzo niski wynik w aspekcie terminowości – tylko 75%, a alert w konstrukcji SLA dopuszcza jedynie 10% obsunięcia. Zostawia biurko, komputer i swoje papiery i szybkim krokiem rusza do swoich ludzi. Tak oto brzmi jego komunikat do zespołu:

„- Widzieliście wyniki za wczoraj? Co za obsuwa? Mamy w plecy aż 25%! Wiecie, co będzie się działo na dzisiejszym przeglądzie wyników u zastępcy dyrektora? Przecież mnie zastrzelą za taki wynik! Słuchajcie uważnie! Musicie się wziąć do roboty. Ten wynik trzeba jak najszybciej poprawić! To się musi zmienić. Nie chcę nawet myśleć, co będzie, jak będziemy tak dołować z naszym SLA”..

Historia druga - sprężarka

Globalna spółka typu centrum usług wspólnych - SSC². Magda odpowiada za realizację procesu księgowego dla dużego koncernu farmaceutycznego w postaci księgowania i płatności faktur od dostawców – tzw. proces P2P³. Właśnie dowiedziała się, że od nowego miesiąca jej zespół dostanie do obsługi dwie nowe spółki z grupy kapitałowej z Czech i Węgier. Już teraz zespół się nie wyrabia z fakturami od vendorów z Polski i krajów bałtyckich i często zostaje w pracy w nadgodzinach. Ewidentnie ma za mało ludzi, ale nikt z kierownictwa nie chce słyszeć o zwiększeniu FTE⁴. Idzie na codzienną operatywkę ze swoim zespołem i już wie, co musi im powiedzieć:

„Cześć! Nie mam wesołych wiadomości. Od przyszłego miesiąca dostajemy Czechy i Węgry do księgowania. Wiem, że już teraz gonimy w piątkę. Nie widzę innej możliwości, jak to, żebyście się

¹ SLA (ang. Service Level Agreement) – praktyka uzgadniania poziomu jakości usług pomiędzy wykonawcą a klientem procesu. Obejmuje uzgodnienia, co do jakości i terminowości, sposobu monitorowania, raportowania i często procedur reagowania, gdy aktualne wyniki procesu odbiegają od ustalonego SLA (np. procedury eskalacji)

² SSC (ang. Shared Service Center) – wyodrębniona jednostka organizacyjna świadcząca usługi o charakterze pomocniczym lub administracyjnym dla co najmniej dwóch lub więcej podmiotów w ramach jednej grupy kapitałowej. Przykładem usług świadczonych przez spółki SSC to usługi księgowe, rozliczanie wynagrodzeń, zarządzanie zasobami ludzkimi, usługi IT, obsługa zamówień, zakupów, procesów serwisowania technicznego

³ P2P (ang. Purchase-To-Pay, czasem: Procure-To-Pay) – jest to proces obejmujący etapy od zamówienia u dostawcy, przez proces zakupu, dostawy, fakturowania, księgowania, kończąc na realizacji płatności

⁴ FTE (ang. Full Time Equivalent) – pełny etat

porządnie sprężyli. Trzeba będzie trochę te przerwy kawowe skrócić. A przede wszystkim musicie przyspieszyć ruchy. Szybciej przeglądać skrzynkę, nie ociągać się z wyjaśnieniami, przyspieszyć śmiganie na ekranach. Bo inaczej to nie tylko w tygodniu będziecie siedzieć w nadgodzinach. Ale też w soboty i niedziele”..

Trzecia historia - szufla

Duży koncern ubezpieczeniowy. Dział polisowania życiówek. Zespół backoffisowy wprowadzający dane z aplikacji polis życiowych. Po nich działanie przejmują underwriterzy⁵. Marta na cotygodniowym podsumowaniu u dyrektora musi prezentować wyniki wydajności swojego zespołu. Prawie zawsze ten wynik nie jest najlepszy. A tak brzmi dialog między dyrektorem a Martą na ostatniej tygodniówce:

Dyrektor: *„Marto, jak przewidujesz na dziś produktywność swojego zespołu?”*

Marta: *„Raczej kiepsko. Wczoraj mieliśmy awarię systemów. I mamy zaległe polisy. A dzisiaj wiem od sieci, że będzie więcej, bo ruszyła nowa promocja. Nawet jak zostaniemy w nadgodzinach, to i tak nie zrobimy wszystkiego.”*

Dyrektor: *„A jakiś inny zespół nie mógłby Ci pomóc? Na przykład ci od likwidacji roszczeń? Przecież wprowadziliśmy szkolenia krzyżowe, żeby mieć dla siebie nawzajem zastępstwa?”*

Marta: *„Rozmawiałam ze Zbyszkim od roszczeń. Teoretycznie to możliwe, ale on dzisiaj nie ma pełnego składu. Dwóch ludzi ma na L-4, a jeden został na dłuższy czas oddelegowany do projektu korporacyjnego. Dzisiaj nie pożyczę od niego ludzi. Nie wiem, jak to będzie”..*

Refleksja nr 1: zawsze będzie presja czasu i wyniku

Wielu menedżerów z utęsknieniem wyczekuje dnia, kiedy będzie można spokojnie i bez pośpiechu, stresu, zrobić wszystko dobrze, bez poprawek i na czas. Kiedy nie będzie szarpaniny, niepokoju, frustracji. Niestety, takie dni są coraz rzadsze, a właśnie szarpanina staje się codziennością. Dlaczego tak jest? Niestety – łatwiej nie będzie. I to w żadnej dziedzinie biznesu. Czy to w produkcji, czy w procesach usługowych, zarówno tych bardziej operacyjnych, jak i tych bardziej

⁵ Underwriter (ang) – specjalista ubezpieczeniowy, który ocenia, od jakiego rodzaju ryzyka można ubezpieczyć się w danym towarzystwie ubezpieczeń. Przy ocenie wniosków polisowych podejmuje decyzję o akceptacji lub odrzuceniu ryzyka. Ocenia ryzyko bądź pojedynczych osób bądź całych grup klientów. Jednym z koronnych zadań underwritera jest kalkulacja cen polisy na podstawie wypracowanych w modelach skalach tolerancji na ryzyko dla danego ubezpieczyciela

niepowtarzalnych (projekty, analizy). Biznes XXI wieku będzie coraz bardziej obfitował w presję czasu i presję wyniku.

A odpowiadają za to dwa ośrodki – coś w postaci 2 x K:

- Klient
- Konkurent

Oczekiwania Klienta w każdej dziedzinie biznesu coraz bardziej się zmieniają, coraz bardziej sublimują i wykraczają poza zwykłe parametry jakości, ceny i terminu. Te trzy aspekty stają się bardziej wyrafinowane w oczach klienta. Klient nie tylko chce otrzymać dobry kredyt, ale też ocenia atmosferę i profesjonalizm doradcy, który mu ten kredyt przybliża. Nie liczy się już tylko samo oprocentowanie i nie wystarczy mieć niższe koszty kredytu. Liczy się element uszycia na miarę, elastyczność w różnych sytuacjach życiowych, umiejętność profesjonalnej symulacji wariantów kredytu na okoliczność różnych zdarzeń. Podobnie - instytucja konkurencji staje się źródłem coraz większego podnoszenia poprzeczki. Dziś w dobie globalnej wioski coraz łatwiej o benchmark, gdzie możemy porównywać cały wachlarz usług dodatkowych pomiędzy wszystkimi graczami na rynku. A tempo zmian w postaci coraz wyższych wymagań ze strony klienta i tempo podwyższania poprzeczki przez konkurencję wzrasta w postaci krzywej wykładniczej. Do tego dochodzi jeszcze aspekt produktywności. W wielu organizacjach usługowych menedżerowie i podległe im zespoły są poddawane bardzo wyraźnym naciskom na osiąganie coraz większej produktywności⁶. Pamiętam, lata temu, gdy konstruowałem budżet w podległych mi jednostkach na kolejny rok, jak mój przełożony mawiał, że mogę sobie zaplanować dowolne koszty w dowolnej linii kosztowej, byleby moja linia przychodowa i linia marżowa miała wzrost dwukrotnie większy niż wzrost kosztów. W niektórych organizacjach nazywa się to zjawiskiem „nożyczek” – albo tymi samymi zasobami musimy w kolejnym roku udźwignąć więcej albo – czego większość menedżerów i zespołów się boi – że temu samemu obłożeniu w kolejnym roku będziemy musieli sprostać w pomniejszonym zespole..

Jak menedżerowie radzą sobie dzisiaj z presją czasu i presją wyniku?

W 2013 roku zespół ds. usług w Lean Enterprise Institute Polska przeprowadził dwa projekty badawcze oceniając poziom kultury Lean w dwóch sektorach. Najpierw wiosną mogliśmy się

⁶ Produktywność – w wielu organizacjach pojęcie produktywności nadal jest niedopracowane, rozumiane w bardzo zróżnicowany sposób. Czasem jest to synonim wydajności czy efektywności. Projekty badawcze kultury Lean przeprowadzone przez zespół ds. usług w Lean Enterprise Institute Polska w sektorze bankowym i sektorze SSC/BPO ujawniły też wiele mutacji zjawiska produktywności. Nierzadko zjawisko produktywności bywa mylone z tzw. kulturą przerobu, co nie jest zgodne z naturą filozofii Lean i co Taichi Ohno zwykł określać mianem „fałszywej produktywności”.

przyjrzeć praktykom stosowanym w sektorze bankowym. Projekt odbywał się pod auspicjami Komitetu ds. Jakości Usług Finansowych przy Związku Banków Polskich. Jesienią tego samego roku podobny projekt przeprowadziliśmy w grupie firm z sektora SSC/BPO⁷. Tym razem patronat nad projektem pozostawał w gestii stowarzyszenia ABSL⁸. Od tamtego momentu zespół usługowy LEI Polska przeprowadził kilkadziesiąt projektów w sektorze usługowym, zarówno tych o charakterze wdrażania narzędzi Lean⁹, jak i tych o charakterze transformacyjnym. Mieliśmy możliwość przyglądać się z bliska ogromnej rzeszy menedżerów, którzy na co dzień zmagają się z presją czasu, presją wyniku i presją coraz większej produktywności. Wielu z nich, jeśli nie większość, próbowało i nadal próbuje sobie radzić z tymi wyzwaniami poprzez działania, które określamy drogą na skróty. Często menedżer, który próbuje dopiąć SLA w coraz trudniejszym kontekście biznesowym, jedyne rozwiązanie widzi w zwiększaniu zasobów („Potrzebujemy więcej rąk na pokładzie”, „Muszą nam zwiększyć FTE, inaczej nie damy rady”). Ale wyższe kierownictwo w dobie trudnych warunków makroekonomicznych nie jest zbyt skłonne zaakceptować wnioski o zwiększenie etatów. Wówczas to skrótowe podejście przez zwiększanie zasobów przybiera trochę inną postać. Menedżerowie dokładają czas czyli coraz częściej zlecają swoim zespołom pracę w nadgodzinach. W wielu organizacjach usługowych nadgodziny to już nagminne zjawisko, taki „stały fragment gry”. Inną odmianą dorzucania zasobów jest ustawiczne „pożyczanie” ludzi. To podejście na skróty (więcej ludzi, więcej czasu) nazwaliśmy „szuflowaniem”. Właśnie taką szuflę trzyma dzisiaj w ręku niejeden menedżer i niejako wachlując tą szuflą próbuje zarządzać zespołem i wynikami. Jak pokazuje życie – szybko się zmęczymy szuflując. Jak w tym przykładzie ze spółki SSC, gdzie Magda rozłaczała widmo pracy w weekendy. Tak samo ustawiczna formuła pożyczek z innego działu ma swoje deficyty, bo wystarczy, że oba działy trafią na tzw. górkę popytową i nie będzie od kogo pożyczyć. Innym skrótowym odruchem menedżerskim jako reakcją na presję jest szukanie szybkiego rozwiązania w prostych inwestycjach technologicznych typu: automatyzacja czynności manualnych, dodanie drugiego monitora osobom wprowadzającym dane do systemu, opracowanie jakiegoś makra, które automatycznie policzy, wysortuje czy przefiltruje dane, itd. Oczywiście – użycie technologii nie jest niczym złym. Ale należy pamiętać, że jeżeli proces jest usiany marnotrawstwem,

⁷ BPO (ang. Business Process Outsourcing) – zlecenie wykonania procesów biznesowych firmom zewnętrznym. Podobnie, jak w przypadku centrów usług wspólnych (SSC), są to najczęściej te same procesy wspierające i administracyjne. Różnica między SSC a BPO jest taka, że ta sama usługa dla SSC jest ujmowana w perspektywie kosztowej (ang. cost centre), a dla BPO jest rozliczana jako perspektywa zysku (ang. profit centre)

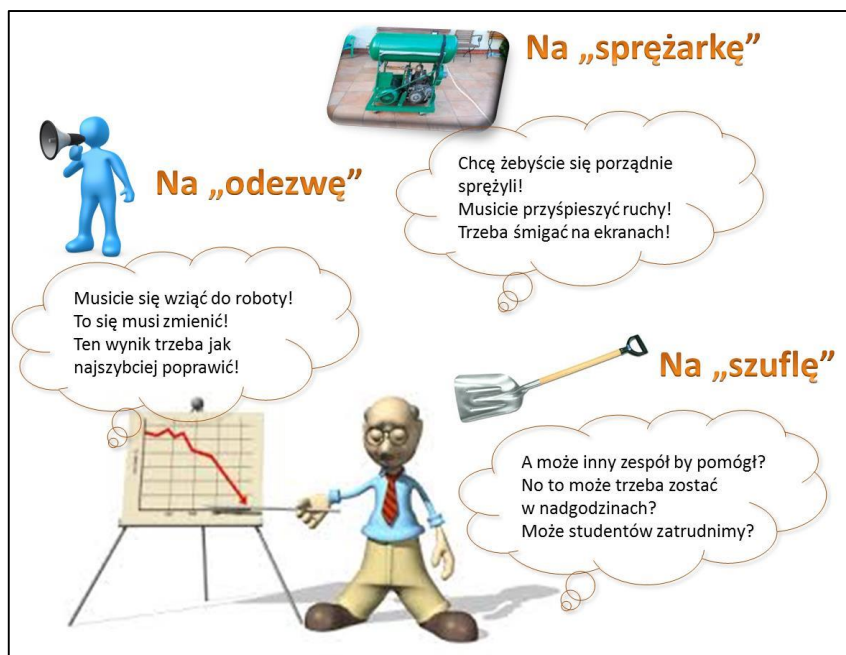
⁸ ABSL – więcej informacji na stronie: www.absl.pl/pl/home

⁹ Podczas zeszłorocznej XIV konferencji Lean Management zespół usługowy LEI Polska zaprezentował w Polsce po raz pierwszy model tzw. Wielkiej Trójki w sektorze usługowym. Jest to zestaw trzech metod Lean, stosunkowo jeszcze mało znanych i mało praktykowanych w sektorze usługowym. Metody te to: Praca Standaryzowana oparta na podejściu TWI, dedykowana doskonaleniu prac stanowiskowych, Raporty A3 służące do systemowego rozwiązywania u źródła problemów wielowariantowych oraz Studium Produktywności oparte na koncepcji Arta Smalleya – Capacity Study. Więcej o tzw. Wielkiej Trójce można przeczytać w książce wydanej przez Wydawnictwo Lean Enterprise Institute Polska autorstwa dr Remigiusza Horbala, Ukryty Skarb. Czyli jak zwiększyć produktywność usług w oparciu o model wielowariantowy i Lean Management?, Wrocław, 2015

to zaszycie go w automatyzację tylko zautomatyzuje marnotrawstwo, ale go nie usunie. Po drugie – wsparcie technologiczne działa tylko raz. Owszem, gdy uzbroimy pracownika w drugi monitor, to w pewien sposób skróci to czas jego pracy na przełączanie ekranów. Ale co zrobimy, jeśli za rok kierownictwo firmy wpisze nam do celów kolejny poziom poprawy produktywności? Złożymy wniosek o trzeci, potem czwarty monitor? I wreszcie po trzecie – często menedżerowie wrażeniowo zbyt wiele sobie obiecują po wsparciu technologicznym i przeceniają skalę usprawnienia. Kiedyś wdrażaliśmy w pewnej firmie finansowej studium produktywności, gdzie dość skrupulatnie mierzyliśmy w dłuższym okresie czasu i u wielu pracowników zespołu rozszczeń czasy różnych prac stanowiskowych. Przy okazji przeprowadziliśmy kilka eksperymentów przebiegu prac w różnych scenariuszach. Np. z użyciem drugiego monitora i bez, z wykorzystaniem makra i bez. Wyniki zaskoczyły i pracowników i ich przełożonych. Okazało się przykładowo, że dodanie drugiego monitora wcale nie dało jakiegoś istotnego skrócenia czasu pracy. Efekt był wręcz śladowy. Drugi pracownik (tzw. benchmark stanowiskowy) posługiwał się lepszą sekwencją czynności, a nie miał drugiego monitora, a czasy wykonania identycznych zadań były bardzo zbliżone. Czasem wręcz krótsze. Podobnie sprawa makra. Z naszych doświadczeń w pracy przy wdrożeniach Lean w świecie usług makra są dość często mitologizowane, jako narzędzie doskonalenia. Obserwowałem kiedyś pracownika w dużym SSC, spółki będącym „ramieniem” globalnego banku inwestycyjnego. Pracownik miał do dyspozycji znakomite makro, z którego był bardzo dumny. Przy realizacji kolejnego zlecenia makro jednak przestało działać. Pracownik skonsumował lwią część swojej zawartości pracy na przysłowiową „walkę z makrem” i cały efekt produktywnościowy „poszedł z dymem”. Zapytany, czy to wyjątkowa sytuacja, odparł szczerze, że makro jednak działa „w kratkę”. Jeszcze inny przykład na mitologizację makr to sytuacja, którą wręcz nagminnie przytaczali pracownicy i menedżerowie firm usługowych. Gdy dany zespół sugerował komórce IT opracowanie jakiegoś makra, okazywało się, że służby IT w organizacji są tak przytłoczone wieloma projektami IT, iż choć samo makro byłoby bardzo przydatne, a jego napisanie niezbyt skomplikowane, to ze względu na dużą kolejkę ważniejszych projektów deweloperskich w IT, realizację takiego makra odkładano na wiele miesięcy później. Stąd nasze pytanie: „To jaki jest Wasz pomysł na udoskonalenie tej pracy stanowiskowej?” padła odpowiedź: „Czekamy aż nam napiszą makro. Do tego czasu radzimy sobie, jak możemy”. W wielu organizacjach usługowych procesy ulegają wielu modyfikacjom. Makro napisane na sytuację na dziś przestaje być użyteczne z chwilą, gdy zmienia się proces. A procesy, procedury w świecie usług zmieniają się z nieprawdopodobną częstotliwością. Makra, oczywiście te, które dało się napisać i te, które działają stabilnie, nie da się już tak szybko zmienić.

Gdy zawodzi pójście na skróty w postaci dorzucania zasobów oraz inny skrót w postaci nadmiernej wiary we wsparcie technologiczne, spora część przełożonych idzie w inny skrót: odezwa, czasem z

dawką „sprężonego powietrza”. Po prostu stosują model odezwy (patrz przykład nr 1) typu: „Weźcie się do roboty”. Uważają, że trzeba ludzi nieustannie mobilizować. Tak, jakby ustawiczne spinanie ludzi do pracy mogło dać istotny i trwały wynik. Jest to bardzo złudne. Trochę przypomina czasy minionej epoki, gdzie wierzono, że jak się będzie epatować na sztandarach i plakatach hasło „Aby Polska rosła w siłę, a ludzie żyli dostatniej”, to od mnożenia takich wypowiedzi Polska urośnie w siłę, a ludzie będą dostatniejsi. A jednak wielu przełożonych taki model stosuje przez lata. Czasem ma on też domieszkę przysłowiowej marchewki („Jak się zepniecie i dowieziecie ten SLA w końcu, to będą nagrody – awanse, bonusy) lub przysłowiowego kijka („Jak tego nie dowieziecie, to będzie kłopot. Wiecie, że niedługo są oceny roczne, prawda?”). Podejście na spinanie ludzi, czy to za pomocą marchwi czy kijka nie działa. W ten sposób nikt jeszcze nie zbudował trwałej przewagi konkurencyjnej. Czy jest zatem wyjście z tej sytuacji? Czy też jest tak, jak to słyszeliśmy od wielu menedżerów, że na to nie ma rady, że trzeba się z tym pogodzić, że taka jest natura, koloryt biznesu w naszej branży i trzeba z tym żyć?



Rys. nr 1. Trzy typowe zachowania menedżerów podczas presji czasu i wyniku (źródło własne)

Refleksja nr 2: istnieje sposób, żeby pracować wolniej, ale krócej

Okazuje się, że istnieje sposób, gdzie nie ma konieczności szuflowania, ani spinania ludzi, takiego podłączania ich do psychicznej sprężarki, gdzie nie potrzeba traktować ich jak koników i smagać batem, czy jak królików i nęcić marchewką, a mimo to osiągać spokojnie i trwale zdumiewające efekty. Nie kosmetyczne, powierzchowne, ale naprawdę ambitne i trwałe. Bo największy potencjał

tkwi w koncepcji procesu. Postanowiłem, że w tym miejscu oddam głos jednym z największych praktyków w dziedzinie doskonalenia procesów w oparciu o filozofię Lean:

Głos pierwszy - William Edwards Deming:

„Okolo 6% odchyleń w procesach spowodowanych jest przez błędy pracowników realizujących te procesy, natomiast 94% błędów wynika z niedoskonałości samej koncepcji procesu.”

Głos drugi – Toyota Production System (TPS):

„Osiągamy nadzwyczajne wyniki dzięki zwyczajnym pracownikom, którzy realizują procesy w nadzwyczaj skuteczny i sprawny sposób.”

Głos trzeci – James P. Womack, założyciel Lean Enterprise Institute, USA:

“If you put good people into bad processes, you will get bad people”¹⁰ .



Rys. nr 2. Trzy typowe podejścia do doskonalenia (źródło własne)

¹⁰ James Womack użył tego sformułowania w publikacji „The People of Lean”. W dowolnym przekładzie można stwierdzić nieco przekornie, że jeśli chcemy zniszczyć ludzkie talenty, zaangażowanie i kreatywność pracowników, wystarczy pozwolić im pracować w procesach, których nie doskonalimy. Siedem marnotrawstw w procesach, które większość z nas zna, spowoduje ósme marnotrawstwo – zniszczenie zaangażowania i zniszczenie inwencji pracowników. Przy czym należy pamiętać, że o ile niektóre marnotrawstwa w procesie są do odwrócenia, np. poprawa błędów i redukcja korekt, o tyle zmarnowanie „serca i umysłu” ludzi jest nieodwracalne. I niewybaczalne

Wystarczy zastosować zarządzanie zorientowane na procesy, żeby, tak jak to potwierdzają praktycy Lean, osiągać wyniki, o których inni mogą tylko pomarzyć. W filozofii Lean istnieje i sprawdza się swoisty paradoks, że menedżerowie zorientowani na wyniki, jedynie czasem je osiągają. Wtedy nie mają wyboru. Muszą szuflować, sprężyć, smagać kijkiem czy czarować marchewką. Menedżerowie zorientowani na doskonalenie procesów swoich podwładnych, prawie zawsze osiągają wyniki nadzwyczajne. I nie potrzebują ścieżki na skróty. W trakcie projektów badawczych w bankowości i sektorze SSC/BPO, oraz potem w licznych projektach wdrażania Lean w usługach okazało się, że większość organizacji nie ma metodycznego pomysłu i standardu doskonalenia prac stanowiskowych. Prace stanowiskowe są czymś w rodzaju fundamentu wszelkich procesów na wyższym poziomie, często w świecie usługowym zwanych procesami end-to-end¹¹. Wiele organizacji usługowych angażuje się w mapowanie procesów, modelowanie procesów, tworzenie tzw. Map Strumienia Wartości¹². Okazuje się jednak, że, poza nielicznymi wyjątkami, organizacje usługowe nie mają wypracowanej metody na doskonalenie prac stanowiskowych. Spotyka się natomiast często projekty standaryzacji, czego nie należy mylić z doskonaleniem. Projekty standaryzacji procesów są dość powszechne przy tworzeniu się centrów usług wspólnych, gdzie występuje powszechnie wręcz globalna centralizacja działań. Standaryzacja w takim ujęciu bywa też wywołana wdrażaniem nowych narzędzi informatycznych (np. WorkFlow) i finalizuje się w postaci instrukcji stanowiskowych¹³. Nieliczne firmy stosują metodyczne podejście do doskonalenia prac stanowiskowych. Wśród tych metod zidentyfikowaliśmy praktykę corocznego przeglądu i doskonalenia prac stanowiskowych z użyciem tzw. Work Study w firmie PROVIDENT SA. W większości organizacji usługowych funkcjonowały metody intuicyjne. Gdybym miał dzisiaj opisać te obserwowane metody doskonalenia prac stanowiskowych, chyba określiłbym je jako:

- Formuła rozproszonej intuicji
- Formuła dedykowanej intuicji

¹¹ Procesy end-to-end (czasem w skrócie: E2E) – określenie odnosi się do procesów biznesowych, które tworzą finalny efekt i rozciągają się od pierwszej do ostatniej interakcji. W praktyce nie ma jednoznacznej definicji procesu E2E i w każdej organizacji stosuje się to określenie w dość zróżnicowany sposób

¹² Nie zawsze mapy strumienia wartości spotykane w organizacjach usługowych faktycznie spełniają kryteria Mapowania Strumienia Wartości (ang. VSM – Value Stream Mapping) opisanego i utrwalonego w kluczowym rezerwarze Lean. Częściej przypominają technikę „makigami”, gdzie po prostu wykleja się całą wiedzę o procesie. Są to mapy bardzo uszczegółowione i bardzo rozległe. Niestety, nie zawsze zawierają kluczowe strumienie (strumień informacji, strumień procesu i strumień meandrycznej linii czasu). Te popularne Mapy Strumienia Wartości nie opisują też procesu E2E przez podstawowe parametry procesu jak: zasoby FTE, czas przetwarzania (P/T), czas zajmowania się pracą (O/T), czas przebiegu czyli wędrówki sprawy w procesie (L/T), jak też parametru jakości w procesie (C&A). Również tworzenie map przyszłego strumienia wartości w praktyce wielu firm odbywa się bardziej na zasadzie „burzy mózgów” niż za pomocą metodyki 7 pytań

¹³ Instrukcje stanowiskowe w firmach międzynarodowych określane są często mianem SOP-ów z angielskiego: Standard Operating Procedure. Różne są tłumaczenia na język polski. Jednym z wielu to: „standardowa procedura operacyjna” albo „instrukcja stanowiskowa”

Przez doskonalenie prac stanowiskowych za pomocą ścieżki rozproszonej intuicji określiłbym typowe dla każdego człowieka usprawnianie sobie pracy. Widzieliśmy jak jeden pracownik miał właściwy sobie sposób układania dokumentów, który w jego odczuciu usprawniał mu pracę. Inny miał swoją „sekretną ścieżkę” przechodzenia przez okna aplikacji. Dzięki temu (tak twierdził!) nie zapomina o kluczowych danych do potwierdzenia. Jeszcze inny stosował właściwe sobie jedynie zapisy w zeszycie przy ocenie jakiejś inwestycji. W sumie każdy człowiek, każdy pracownik naturalnie usprawnia sobie pracę. Każdy stolarz, każdy analityk ma swoje triki i sekrety. Często w żargonie Lean określamy to zjawisko „erą szamana”. Każdy pracownik tworzy sobie takie „zaklęcia” swojej pracy, żeby ją wykonywać sprawniej.

W niektórych organizacjach typowano w zespołach takiego najlepszego „szamana” lub „szamankę”. Czasem w nomenklaturze firm dawano temu ciekawe określenia, np. taki szaman w niektórych firmach jest nazywany „buddy”¹⁴. Wówczas menedżer korzystał z tego, że jeden taki „koleś” jest najlepszym, najsprawniejszym wykonawcą w jakimś procesie, więc może warto „sklonować” jego triki i sekrety. Więc sadzano mniej sprawnego pracownika obok tego „szamana”, „buddy’iego”, żeby się przyglądał i chłonał tę szmańską misterię wykonania. W paru organizacjach to przesiadywanie i podpatrywanie „szamana” doczekało się pewnego standardu. Tworzono harmonogramy przesiadywania z „szamanem” (np. godzina z buddy’em) i powstały wręcz wdzięczne nazwy dla tego sposobu doskonalenia (np. „czar par”).

Oba podejścia łączy natomiast intuicyjny, nie metodyczny, charakter doskonalenia pracy stanowiskowej. A ścieżka intuicyjnego doskonalenia ma dwa deficyty:

- Doskonalenie intuicyjne, pomimo przeciwnego odczucia i wrażenia samych doskonalących, bywa dość powierzchowne. W doskonaleniu intuicyjnym bardzo często „doskonalimy marnotrawstwo”. Pamiętam, jak w wielu pracach stanowiskowych w moich doświadczeniach przed pracą w LEI Polska koledzy i koleżanki prześcigali się w wymyślaniu coraz ciekawszych, coraz to bardziej innowacyjnych sztuczek excelowych. Ten opracował ciekawy link, ten z kolei wymyślił niezłą listę rozwijalną. Inny połączył te dwie innowacje z sprytną formułą logiczną „jeżeli-to”, na dodatek – zagnieżdżoną. Tylko potem, po metodycznej analizie, okazało się, że cała czynność związana z tym fragmentem analizy okazała się... całkowicie zbędna. Innym przykładem, gdzie doskonalenie intuicyjne szybko staje przed barierą, jest to, że większość nas intuicyjnie myśli stawiając sobie w myślach pytanie, JAK

¹⁴ W popularnym tłumaczeniu z j. angielskiego: koleś, kumpel, kolega

coś uprościć, usprawnić? Rzadziej zadajemy sobie pytanie, czy nie można wymyślić lepszej sekwencji? Często na warsztatach z doskonalenia pracy stanowiskowej podajemy sobie przykład rozgrywki szachowej. W tej grze nie da się konkurować większymi zasobami. Każdy ma tyle samo figur. Nie da się konkurować talentami. Każda figura, czy to w białych czy czarnych, działa tak samo. Figura „koń” Kasparowa bije i porusza się tak samo, jak „koń” w rękach początkującego gracza. Co jest czynnikiem wygrywającym? Sekwencja ruchów. Widzieliśmy nie raz, jak trudno jest pracownikowi „wpaść” na lepszą sekwencję, zwłaszcza w procesach bardzo długich i rozbudowanych wariantowo. Intuicyjnie najczęściej doskonalimy powierzchwniowo. Nazywamy to czasem „syndromem surfera”, bo w intuicyjności ślizgamy się po powierzchni usprawnienia¹⁵.

Wśród praktyków Lean znane jest takie powiedzenie, że metoda zawsze wygra z heroizmem. W 2014 roku podczas XIII Międzynarodowej Konferencji Lean Management w sesji dla usług przeprowadziliśmy następujący eksperyment. Zaprezentowaliśmy dokładną symulację przebiegu jednej z prac stanowiskowych w dużym inwestycyjnym banku, polegającą na uaktualnianiu danych dużych klientów – towarzystw inwestycyjnych. Jedna grupa uczestników miała za zadanie po tej obserwacji wypracować udoskonalenia intuicyjnie, bez użycia jakiegś dedykowanej metody. Druga grupa natomiast miała zastosować metodę Pracy Standaryzowanej¹⁶. Potem w kolejnym przebiegu zastosowaliśmy udoskonalenia intuicyjne pierwszej grupy, a następnie udoskonalenia uzyskane na ścieżce metodycznej. Rezultat mówił sam za siebie. Efekt produktywnościowy i skrócenie czasu przy zastosowaniu podejścia intuicyjnego był śladowy. Efekt poprawy produktywności i skrócenia czasu realizacji tej pracy, przy nieśpiesznym tempie pracownika osiągnął poziom... ponad 40%. Praktycy Lean często powtarzają, że metoda zawsze wygra z heroizmem.

¹⁵ Pamiętam, jak podczas XII Międzynarodowej Konferencji Lean Management znany guru Lean w świecie usług, Drew Locher powiedział do audytorium podczas jednego ze swoich wystąpień, że „Lean to używanie zdrowego rozsądku”. I po chwili dodał: „Ale w metodyczny sposób”

¹⁶ Faktycznie druga grupa zastosowała metodę TWI MP (ang. Training Within Industry – Metody Pracy) – metoda będzie opisana bardziej szczegółowo w dalszej części artykułu

„Metoda zawsze wygra z heroizmem”



Aleksander Wielki

Bez wątplenia jeden z największych geniuszy bitewnych starożytności. Wybitny strateg uznawany za jednego z największych zdobywców. Nie przegrał żadnej bitwy. Wszystkie bitwy wygrał dzięki swojemu niezrównanemu talentowi strategicznemu.

Jego imperium jednak rozpadło się jeszcze za jego życia!



Juliusz Cezar

Nie był największym geniuszem bitewnym. Ale zawsze po każdej batalii wdrażał metodycznie udoskonalenia. To, czego nauczył się podczas podboju w Galii, wdrożył w sztuce wojennej podbijając Brytanię. W kampanii egipskiej przeciw Pompejuszowi zastosował doświadczenia z poprzednich wypraw (np. technika żółwia)

Zapoczątkował erę cesarstwa rzymskiego, które przetrwało...ponad 350 lat!

Rys. nr 3. Trwałość udoskonań wynikająca z podejścia opartego o geniusz w porównaniu z podejściem opartym o dyscyplinę metody (źródło własne)¹⁷

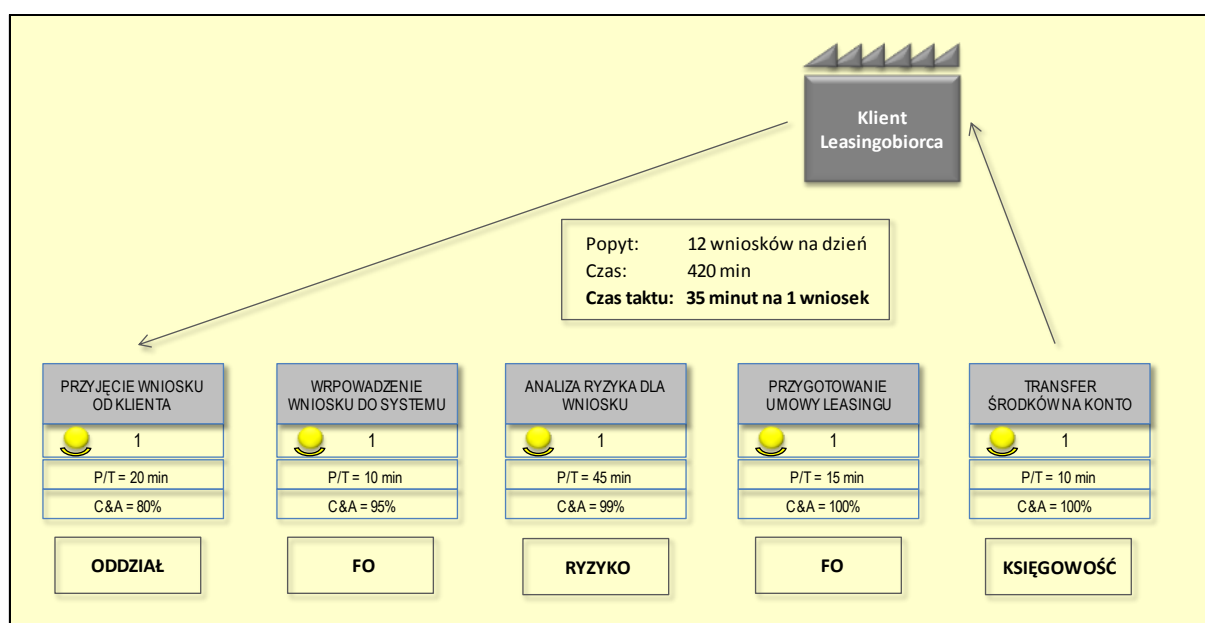
- Intuicyjna ścieżka doskonaląca nie jest też w stanie ustrzec się zjawiska doskonalenia punktowego. W dzisiejszym świecie biznesowym poszczególne procesy łączą się w ogromne zbiory procesów. Pojedynczy pracownicy nie są w stanie śledzić przepływu wartości od pierwszej do ostatniej interakcji. Doskonaląc jakiś element swojego procesu mogą i faktycznie tworzą „efekt materacowy” polegający na udoskonaleniu jednego elementu za cenę pogorszenia przebiegu pracy w innym miejscu.

¹⁷ Można by pomyśleć o eksperymencie polegającym na konfrontacji kampanii pomiędzy Aleksandrem Wielkim a Juliuszem Cezarem. Byłaby to swoista konfrontacja geniuszu i metody. Być może w pojedynczym starciu wygrałby, zwłaszcza na początku, Aleksander. Jego geniusz był niezaprzeczalny. Czasem też ścieżce geniuszu (w filozofii Lean nazywamy to też modelem entuzjazmu czy ścieżką bohatera – ang. „hero path”) towarzyszy po prostu szczęśliwy traf. Taki traf w kampanii Aleksandra zdarzył się przy podboju Indii. Wówczas podczas bitwy pod Hydaspes kunszt Aleksandra zawisł na włosku w obliczu zetknięcia z bojowymi słoniami ze strony hinduskiego władcy Porosa. Oddziały macedońskie były już prawie w odwrocie, Aleksander biorący udział w bitwie leżał powalony na ziemi. Wówczas jego ulubiony koń, Bucefał, rzucił się na nacierającego słonia, dowodzonego przez syna Porosa i powalił wielokrotnie silniejsze zwierzę. To zmieniło losy bitwy. Traf, szczęście. Juliusz Cezar z każdej kampanii nanosił na listę technik kolejne działania, które zapewniały mu zwycięstwo. Uczył się ich i uczył swoich dowódców i żołnierzy. Praktykował tak długo, aż wszyscy potrafili je wykonać niemal odruchowo. Czy nie nazwalibyśmy dzisiaj tego standaryzacją działań? Dlatego w Aleksandrii na spotkaniu z Kleopatry, mając niewielki oddział, zaatakowany przez rozjuszony tłum Egipcjan, nie szukał rozwiązania w geniuszu i nie liczył na szczęście. Niczym niezaniepokojony wydał rozkaz: formować żółwia. Jest takie powiedzenie łacińskie z czasów cesarstwa: *Serva ordinem et ordo servabit te* (zachowaj porządek – może powiemy standard, metodę, a porządek – standard, metoda – zachowa cię). A tak przy okazji – Bucefał, koń Aleksandra, zginął ratując swojego pana i odwracając losy bitwy. W kolejnej bitwie już by nie pomógł. Geniusz jest niereplikowalny. Metoda – tak.

Przykład

Bank oferuje leasing dla przedsiębiorców. Wniosek leasingowy sporządzony przez doradcę w sieci (oddziały banku) trafia do centrali operacyjnej. I tu przechodzi przez takie procesy stanowiskowe:

1. Przyjęcie wniosku od klienta - czas trwania operacji: 20 min
2. Wprowadzenie wniosku do systemu - czas trwania operacji: 10 min
3. Analiza ryzyka dla wniosku - czas trwania operacji: 45 min
4. Przygotowanie umowy leasingowej - czas trwania operacji: 15 min
5. Transfer środków na konto - czas trwania operacji: 10 min.



Rys. nr 4. Zapis przebiegu strumienia wartości w przykładzie (źródło własne)

Łatwo zauważyć, gdzie mamy „wąskie gardło” w tym procesie E2E. To praca stanowiskowa związana z analizą ryzyka (nr 3). Właśnie czas operacji w tej pracy powoduje, że wnioski opuszczają cały proces w tempie co 45 minut¹⁸. Ta praca stanowiskowa jest zlokalizowana w departamencie ryzyka. Natomiast dwie pierwsze prace stanowiskowe są zlokalizowane w dziale wsparcia administracyjnego (ang. BO: Back-Office) zlokalizowanym w departamencie operacyjnym. Jak w wielu organizacjach, szczególnie dużych, zjawisko „silosowości” jest nieuniknione. Menedżer zarządzający działem BO postanowił poprosić swoich pracowników o przeprowadzenie burzy

¹⁸ Cały proces E2E zawsze pracuje w takim rytmie jak czas pracy „wąskiego gardła”. Nie ma znaczenia, czy inne prace stanowiskowe pracują w krótszych cyklach. Rytm procesu E2E nadaje rytm „wąskiego gardła”

mózgów i wypracowanie jakichś udoskonaleń, żeby skrócić średni czas pracy w obu pracach stanowiskowych. Pracownicy, eksperci z dużym doświadczeniem, wymyślili szereg usprawnień. Dzięki temu proces nr 1 został skrócony do 15 minut, a proces nr 2 do 8 minut. I dostali nagrody za kreatywność i zaangażowanie w codzienne doskonalenie. Ale zadajmy pytanie: co zyskał proces E2E? Co zyskał klient procesu E2E czyli leasingobiorca? Czas wędrówki sprawy przez E2E się skrócił? Nie. Po prostu, po opuszczeniu pracy stanowiskowej nr 2 sprawa będzie dłużej czekać aż się nią zajmie stanowisko analizy kredytowej (proces nr 3). Tylko tyle. Optymalizacja poprawiła pracę na procesach nr 1 i nr 2 i... paradoksalnie zwiększyła marnotrawstwo w procesie E2E. Przed udoskonaleniem wnioski czekały przed „wąskim gardłem” średnio 35 minut w kolejce. Teraz po udoskonaleniu będą czekać 37 minut średnio. I takie zjawisko nazywamy w praktyce Lean udoskonaleniem lokalnym. Doskonalenia tworzone na ścieżce intuicyjnej działają jak materac. Naciśnięcie w jednym miejscu nie zmniejsza ilości powietrza w całym materacu. Tylko przenosi powietrze w inne miejsce. Tak samo z doskonaleniem lokalnym, zwanym także kaizenem punktowym – redukcja marnotrawstwa w jednym miejscu lokalnie, nie redukuje tego marnotrawstwa w ogóle. Po prostu przesuwają je w inne miejsce. W naszym przykładzie udoskonalenie pracy o 2 minuty zwiększyło czekanie w innym o 2 minuty.

Model 4-D doskonalenia prac stanowiskowych: Praca Standaryzowana oparta o koncepcję TWI MP

Prace stanowiskowe stanowią najmniejszy element rezerwuaru procesowego każdej firmy. Jest to jednak element często najważniejszy. Ciągłe udoskonalanie prac stanowiskowych stanowi jeden z czterech fundamentów Lean (obok systemowego rozwiązywania problemów u źródła, stosowania koncepcji zasysania zasobów tam, gdzie są najbardziej potrzebne i synchronizacji pracy według czasu taktu)¹⁹. W świecie usługowym w Polsce w doskonaleniu prac od 2013 roku coraz bardziej popularyzuje się metoda Pracy Standaryzowanej oparta na koncepcji TWI MP²⁰. Jest to metodyczne

¹⁹ Art. Byrne, Jak zrewolucjonizować firmę dzięki LEAN MANAGEMENT, Wydawnictwo Lean Enterprise Institute Polska, Wrocław, 2013, s. 13

²⁰ TWI (ang. Training Within Industry) – program rozwoju mistrzów i brygadzystów zawierający metodyczne doskonalenie prac stanowiskowych, instruowanie pracowników oraz zarządzanie relacjami z pracownikami wypracowany przez Departament Obrony Stanów Zjednoczonych w trakcie II Wojny Światowej. Program pozwolił radykalnie poprawić produktywność w przemyśle amerykańskim. Po wojnie program został przekazany do Japonii, gdzie stał się podstawą Lean Management. Między innymi został wchłonięty przez Toyotę w rozwijaniu efektywnych metod produkcji – Toyota Production System. Program TWI składał się z trzech części: TWI MP (Doskonalenie Metod Pracy), IP (Instruowanie Pracowników) i RP (Relacje z Pracownikami). Mówi się też o czwartej części TWI – BP (umiejętności zapewnienia Bezpieczeństwa Pracy). W 2001 roku program został reaktywowany w Stanach Zjednoczonych w ramach projektu „Syracuse”. Projekt potwierdził, że metodyka i podejście koncepcji TWI jest ciągle aktualne w kontekście procesów biznesowych XX

doskonalenie, które umożliwia znaczącą poprawę efektywności prac specjalistycznych bez inwestowania w IT lub przy niewielkich inwestycjach w aplikacje systemowe. Dzieje się tak, ponieważ TWI pozwala skupić się na poprawie efektywności tych elementów pracy, które na ten moment nie mogą być zautomatyzowane (ze względu na koszty lub złożoność) albo są wykonywane w głowie specjalisty (np. analiza, weryfikacja, podjęcie decyzji). W swojej konstrukcji TWI Metody Pracy²¹ to niezwykle proste podejście, składające się z czterech kroków (patrz rys. 5):



Rys. nr 5. Opis narzędzia TWI MP – Doskonalenie Metod Pracy

Przykładowe zastosowanie doskonalenia wg TWI MP w procesie bankowym

W międzynarodowej instytucji bankowej klienci korporacyjni (głównie duże fundusze inwestycyjne) mają swoich dedykowanych opiekunów – doradców klienta. Bardzo często po stronie klienta ulegają zmianie niektóre dane (nazwy, formy prawne, zmiany osób do reprezentacji interesów spółki, zmiany adresów, zmiany danych w kontaktach bankowych itp.). Zmiany te odnotowuje doradca i pobiera od klienta (funduszu) dokumenty źródłowe (np. odpis KRS, potwierdzenie REGON, zaświadczenie o zmianie konta itp.). Doradca przesyła dokumenty do centrali banku. Tam w dziale Przyjęcia Dokumentów pracownicy zamieniają dokumenty na obrazy (digitalizacja), indeksują je i podłączają do kolejek w systemie WorkFlow. Pracownicy w Dziale Operacji otwierają kolejkę zleceń w

wieku. Od 2006 roku program TWI istnieje również w Polsce i jest prowadzony przez Lean Enterprise Institute Polska. Od 2013 roku uruchomiono program TWI dedykowany do świata usług, i przystosowano go w szczególności do specyfiki procesów w bankowości, firm SSC/BPO, firm ubezpieczeniowych, firm handlowych, IT i innych procesów usługowych

²¹ TWI MP (Metody Pracy) w literaturze angielskiej nosi nazwę TWI Job Methods

Workflow i aktualizują zmiany zgłoszone przez klienta w głównej bazie danych opartej o system SAP. Od czasu do czasu, gdy napotykają jakiś brak potrzebnego dokumentu lub gdy załączony dokument okazuje się nieczytelny, opisują to w specjalnym pliku Excel na dysku sieciowym. Ten zapis jest potrzebny komórce optymalizacji procesów, która akurat w banku prowadzi projekt doskonalący, mający na celu redukcję błędów przy aktualizacji danych. Rys. 6 ilustruje przebieg tego procesu i wykorzystywane systemy.



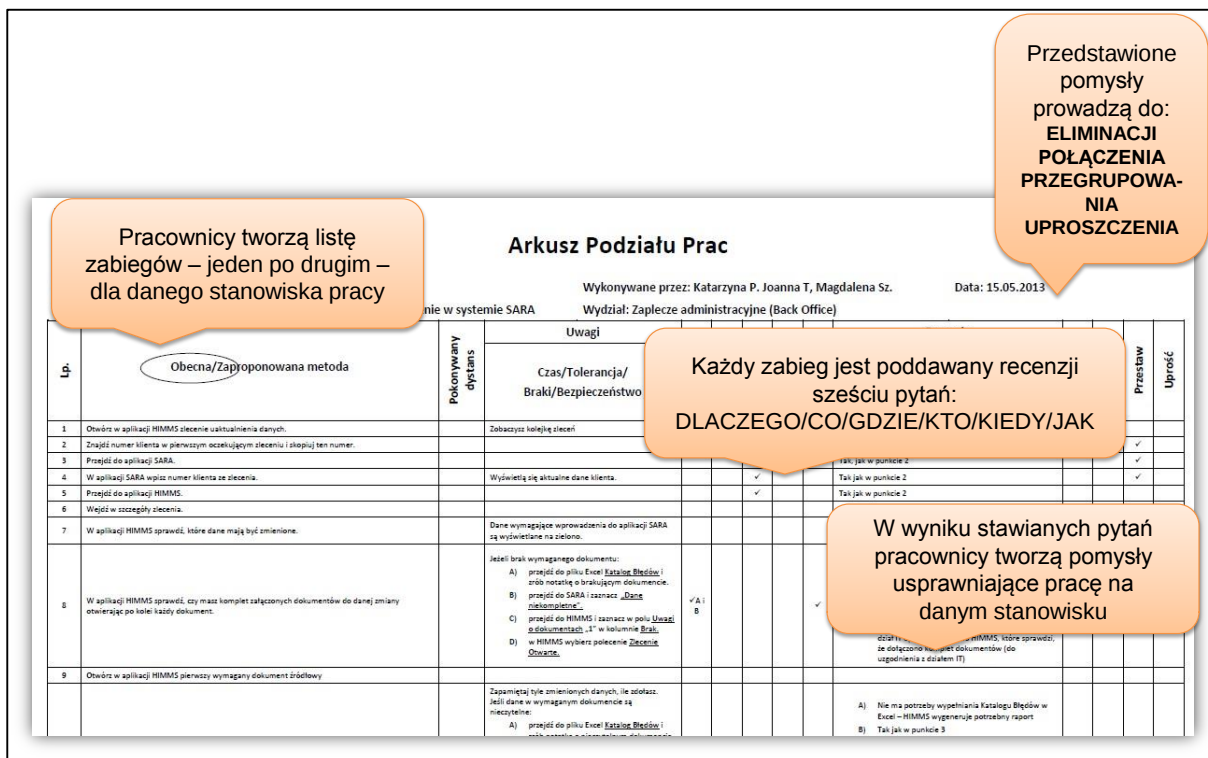
Rys. 6. Aktualizacja danych klientów korporacyjnych – kontekst dla przykładowego projektu TWI MP

W jaki sposób przeprowadzono udoskonalenie stanowiska pracy w dziale operacji (obszar zaznaczony na kolor pastelowy)? Kierownik bezpośrednio odpowiedzialny w tym dziale za pracę ośmiu pracowników zajmujących się aktualizowaniem zmian zaprosił trzech z nich do projektu doskonalenia tej pracy. Łącznie ich praca trwała niecały dzień. Kierownik na tym etapie potrzebował jednego narzędzia: Arkusza Podziału Pracy (skrót: APP). Najpierw usiadł przy pracownikach i cierpliwie obserwował ich pracę (etap nazywany obserwacją pracy stanowiskowej na gemba). Potem wspólnie opisali oni jej przebieg – zabieg po zabiegu – tak, jak dana praca przebiega. Można powiedzieć, że wykonali wspólnie na arkuszu APP dość detaliczną fotografię, jak dana praca przebiega w szczegółach. Następnie kierownik z pracownikami każdy zapisany zabieg poddał specyficznej recenzji, zadając pytania dokładnie w poniższej kolejności:

1. Dlaczego wykonujemy ten zabieg?

2. Co jest celem wykonywanego zabiegu?
3. Gdzie ten zabieg powinien być wykonywany?
4. Kiedy jest najlepszy moment na wykonanie tego zabiegu?
5. Kto jest najbardziej kompetentny do wykonania tego zabiegu?
6. Jak można najprościej wykonać ten zabieg?²²

Dzięki tej systemowej „alchemii” pytań kierownik zainicjował ustrukturyzowaną burzę mózgów u swoich wiodących pracowników. Przy niektórych zabiegach pytanie: DLACZEGO/CO spowodowało dyskusję o tym, że dany zabieg jest zupełnie zbyteczny. Inne pytania typu: GDZIE/KIEDY/KTO zainspirowały pracowników do zaproponowania innej, lepszej sekwencji wykonania danej pracy lub też do połączenia w jeden z zabiegów, które w poprzednim wykonaniu były rozdzielone. Pytanie typu JAK przy analizie innych zabiegów spowodowało, że pracownicy wpadli na ciekawe pomysły, jak dany zabieg można uprościć. Kierownik na bieżąco zapisywał w odpowiedniej kolumnie arkusza APP pomysły, które inicjowały odpowiednio stawiane pytania. Przykład arkusza APP wypełnionego przez kierownika w powyższym przykładzie ilustruje rys. 7.



Arkusz Podziału Prac

Wykonywane przez: Katarzyna P. Joanna T, Magdalena Sz. Data: 15.05.2013
Wydział: Zaplecze administracyjne (Back Office)

Pracownicy tworzą listę zabiegów – jeden po drugim – dla danego stanowiska pracy

Przedstawione pomysły prowadzą do: **ELIMINACJI POŁĄCZENIA PRZEGRUPOWANIA UPROSZCZENIA**

Każdy zabieg jest poddawany recenzji sześciu pytań: **DLACZEGO/CO/GDZIE/KTO/KIEDY/JAK**

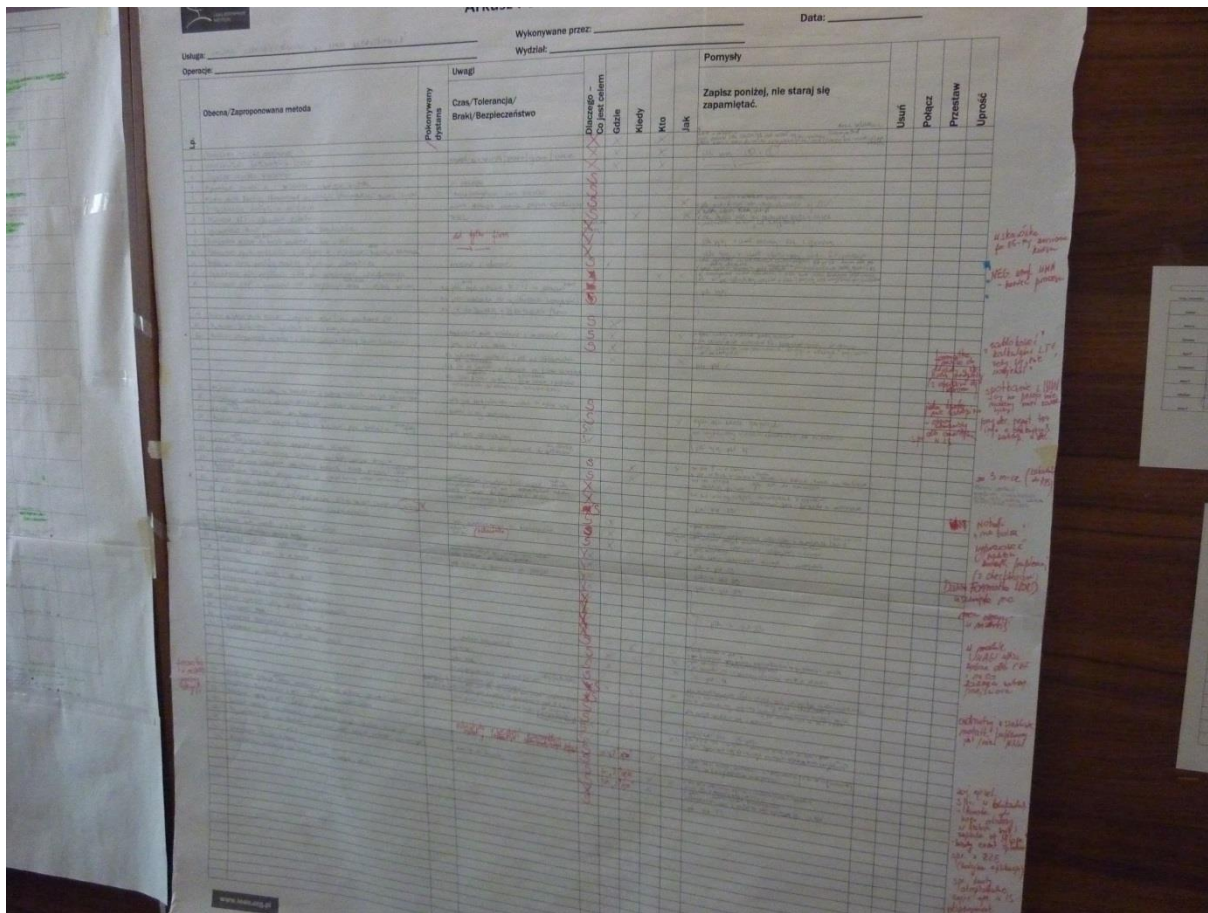
W wyniku stawianych pytań pracownicy tworzą pomysły usprawniające pracę na danym stanowisku

nr	Obecna/Zaproponowana metoda	Pokonywany dystans	Uwagi	Czas/Tolerancja/Braki/Bezpieczeństwo	Przebieg	Uprość
1	Otwórz w aplikacji HIMMS dane uaktualnienia danych.		Zabawisz kolejną pracę			
2	Znajdź numer klienta w planowym oczekującym zleceniu i skopiuj ten numer.					
3	Przejdź do aplikacji SARA.					
4	W aplikacji SARA wpisz numer klienta ze zlecenia.		Wyświetli się aktualne dane klienta.			
5	Przejdź do aplikacji HIMMS.					
6	Wpisz w szczegóły zlecenia.					
7	W aplikacji HIMMS sprawdź, które dane mają być zmienione.		Dane wymagające wprowadzenia do aplikacji SARA są wyświetlane na zielono.			
8	W aplikacji HIMMS sprawdź, czy masz komplet załączonych dokumentów do danej zmiany otwierając po kolei każdy dokument.		Jeżeli brak wymaganego dokumentu: A) przejdź do pliku Excel <u>Katalog Błędów</u> i zrób notatkę o brakującym dokumencie. B) przejdź do SARA i zaznacz „ <u>Dane niekompletne</u> ”. C) przejdź do HIMMS i zaznacz w polu <u>Uzasadnienie</u> „ <u>Brak dokumentów</u> ”. D) w HIMMS wybierz polecenie <u>Zatwierdź</u> .	✓ A: 8		
9	Otwórz w aplikacji HIMMS pierwszy wymagany dokument źródłowy		Zapamiętaj typy zmienionych danych, ile zdołasz. Jeśli dane w wymaganym dokumencie są nieczytelne: A) przejdź do pliku Excel <u>Katalog Błędów</u> i zrób notatkę o nieczytelnym dokumencie. B) przejdź do HIMMS i zaznacz „ <u>Dane nieczytelne</u> ”.			

Rys. 7. Przykład użycia Arkusza Podziału Pracy w TWI MP

²² Często w literaturze anglojęzycznej przedstawiona sekwencja pytań jest wyrażana akronimem: 5W1H (ang: Why – What – Where – When – Who – How)

Poniżej przykład Arkusza Podziału Pracy wypełnionego podczas warsztatu TWI MP dla jednego z procesów w departamencie ryzyka mBank SA (Fot. Nr 1):



Fot. Nr 1. Przykład Arkusza Podziału Pracy wypełnionego podczas warsztatu TWI MP
w departamencie ryzyka w mBank SA

Pracownicy, niejako za pomocą dyrygentury swojego bezpośredniego przełożonego, wypracowali szereg pomysłów. W kolejnym kroku w doskonaleniu pracy stanowiskowej wykorzystano Matrycę Selekcji Pomysłów²³. To narzędzie zespół ds. usług w Lean Enterprise Institute Polska zastosował w podejściu TWI MP do skutecznego wdrażania wypracowanych pomysłów w Arkuszu Podziału Pracy. Pomysły są poddawane ocenie w dwóch perspektywach:

- Skuteczności – na ile, dany pomysł zmieni, udoskonali przebieg analizowanej pracy
- Trudności wdrożenia – z jakimi trudnościami należy się liczyć przy wdrożeniu pomysłów. W tym wypadku do oceny stopnia trudności wdrożenia posługujemy się kryteriami czasu, kosztów, dostępności kompetencji i oporu organizacji

²³ Matheson D. and J. Matheson, The Smart Organization, (Boston: Harvard Business School Press, 1990, s. 30 – 50

W wyniku oceny przy zastosowaniu kryterium skuteczności i trudności wdrożenia poszczególne pomysły wpadają do jednego z czterech obszarów²⁴:

- **PERŁY** - są to pomysły, idee usprawnienia, które mogą dość skutecznie usprawnić pracę stanowiskową, natomiast nie wymagają przy tym dużego wysiłku, w żargonie praktyków TWI mówimy, że „wdrażamy je od razu na drugi dzień”.
- **BUŁKI Z MASŁEM** - te pomysły na usprawnienie różnią się od kategorii „Perła” tym, że ich wpływ na znaczącą poprawę pracy stanowiskowej jest mniejszy. Czasem może nawet tylko nieznaczący, ale nadal wdrożyć można je „na drugi dzień”.
- **OSTRYGI** - bardzo istotna kategoria. Tutaj lądują pomysły z arkusza APP, które w ocenie uczestników warsztatów TWI MP mogą mieć bardzo istotny wpływ na poprawę samej pracy stanowiskowej (zwykle w kwestii jakości i produktywności). Jednak ich wdrożenia nie da się określić jako łatwego. Często są to sugestie usprawnienia aktualnie używanych aplikacji systemowych, zmiany procedur, wdrożenia innej organizacji pracy, zmiany modelu współpracy z innymi działami, również zaprojektowania nowego systemu szkolenia i wykształcenia nowych kompetencji, nierzadko w innych działach (np. w tzw. sieci czyli wśród doradców bankowych, agentów ubezpieczeniowych)²⁵.
- **BIAŁE SŁONIE** - jest kategorią pomysłów zarówno niewiele usprawniających daną pracę stanowiskową, a jednocześnie obciążoną trudnością wdrożenia²⁶.

²⁴ W opracowaniu twórców matrycy określenia czterech obszarów w j. angielskim brzmią odpowiednio: Pearls, Bread & Butter, Oysters, White Elephants

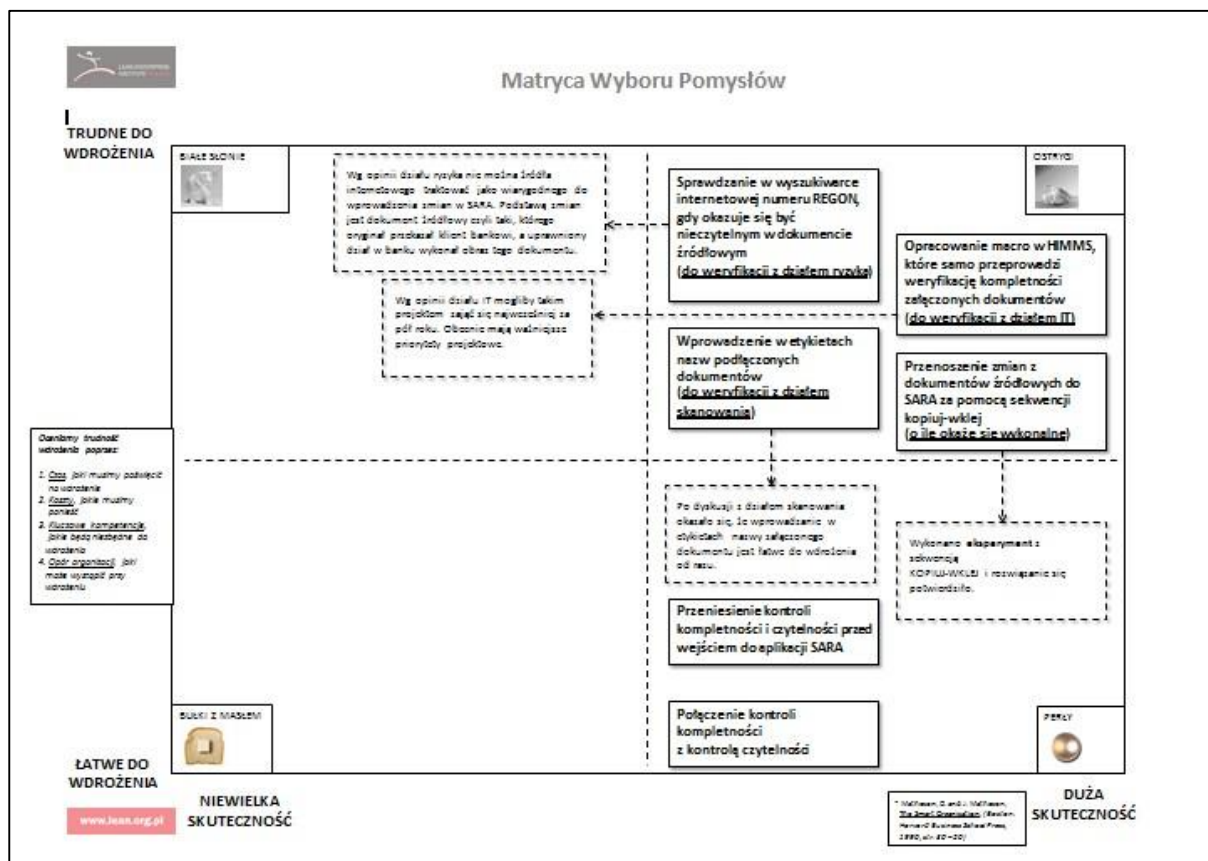
²⁵ Autorzy narzędzia Matrycy Selekcji Pomysłów (ang. Selection Matrix) nie zaproponowali jakiegś skonkretyzowanej ścieżki oceny dla parametru „trudność wdrożenia”. Propozycja, żeby ocenić ten parametr z wykorzystaniem takich aspektów jak: konsumpcja czasu na wdrożenie, ocena kosztów wdrożenia, ocena, na ile w naszym zespole posiadamy dostępne kompetencje (np. umiejętność zaprojektowania odpowiedniego makro albo pliku bazodanowego w Access), a na ile musimy je zidentyfikować i pozyskać na zewnątrz zespołu oraz ocena, na ile nowy pomysł może wywołać opór wśród innych pracowników i działów, pochodzi już od konsultantów zespołu ds. usług Lean Enterprise Institute Polska. Pomysł na takie uszczegółowienie tego kryterium zrodził się w trakcie realizacji projektów TWI w sektorze bankowym w 2013 roku. Jeśli chodzi o kryterium „skuteczności” pomysłów autorzy narzędzia pierwotnie proponowali ocenę wg parametrów inwestycyjnych jak wartość bieżąca netto (NPV), zwrot z inwestycji, prosty lub dyskontowany (ROI), czy też, zazwyczaj dla wdrożeń IT – metodę Payback. Przy praktykowaniu doskonalenia prac stanowiskowych sprawdza się podejście oceny subiektywnej uczestników warsztatu TWI MP na początku pracy z Matrycą. Potem ta ocena jest weryfikowana „na gembą”, gdzie uczestnicy warsztatu wdrażając pomysły z tych kategorii przeprowadzają serie krótkich eksperymentów i ostatecznie, już na podstawie faktów, określają, czy dany pomysł okazał się bardzo skuteczny czy też mniej istotny dla udoskonalenia. W związku z tym po wdrożeniu pomysły czasem „migrują” na matrycy. Ma to natomiast znakomity wpływ edukacyjny na pracowników i ich przełożonych, gdy z czasem ich wskazania, który pomysł jest i faktycznie okazał się „perłą”, „ostrygą” czy inną kategorią, stają się coraz trafniejsze już na początku oceny na matrycy

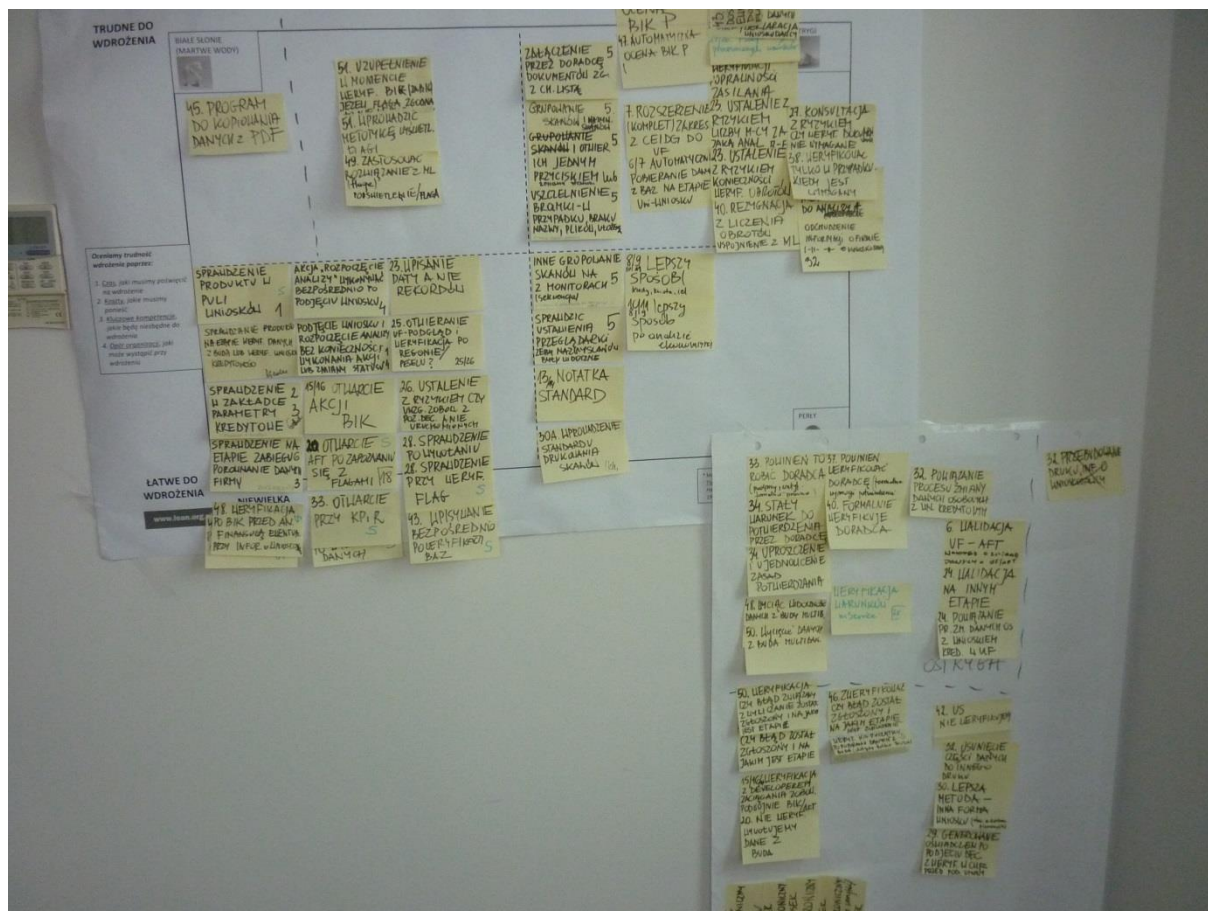
²⁶ Autorzy narzędzia wybrali tu określenie „białe słonie”, ponieważ nie ma takiej odmiany gatunku słoni, jak np. białe tygrysy. Możemy, oczywiście, mówić o słoniach „albinosach”, ale kategoria „biały słon” nie istnieje. Intencją autorów matrycy było pokazanie pewnej manieri w dzisiejszych organizacjach, które wikłają się we wdrożenia inicjatyw projektów, które po zakończeniu ich realizacji okazują się właśnie takim „białym słoniem”

Jak z pewnością czytelnicy artykułu się już domyślają, taka selekcja powoduje, że wdrożenie pomysłów staje się bardziej sprofesjonalizowane. Przy wdrożeniu obowiązują następujące zasady:

1. W pierwszej kolejności wdrażamy PERŁY. To oczywiste, że pracownicy od razu poczują znaczący efekt udoskonalenia. W ten sposób też pozyskujemy ich zaufanie i mobilizację do dalszych wdrożeń.
2. Po wdrożeniu ostatniej PERŁY, wdrażamy wszystkie BUŁKI Z MASŁEM. Zarówno PERŁY, jak i BUŁKI Z MASŁEM, nie stanowią większej trudności i też te pomysły często mogą wdrożyć sami pracownicy.
3. Ważne jest metodyczne postępowanie z kategorią OSTRYG. W pierwszej kolejności ROZSTRZYGAMY w organizacji, czy możemy tymi pomysłami się zająć. Przykładem może być pomysł zmiany procedury weryfikacji wniosku kredytowego. Zanim się nim zajmiemy, uczestnicy warsztatów w pierwszej kolejności weryfikują z audytem wewnętrznym, czy można taką propozycję zmiany weryfikacji przeprowadzić, czy taka zmiana nie stałaby w kolizji z aktualnymi wytycznymi KNF, itp. Jeśli pomysł ostrygowy został rozstrzygnięty pozytywnie, zwykle wdrażamy takie pomysły na drodze pilotażu, eksperymentu. Chodzi o to, żeby dobrze rozpoznać trudności, opory, czy koszty, zanim wdrożymy taki pomysł w całej szerokości.
4. Białymi słoniami się nie zajmujemy! Tak, jak w przyrodzie nie ma białych słoni (patrz: przypis 25), tak w biznesie nie należy się uganiać za inicjatywami o małej skuteczności i wysokim ryzyku oraz koszcie wdrożenia.

Poniżej przykład Matrycy Selekcji Pomysłów wykonany dla przykładowej pracy aktualizacji danych klienta korporacyjnego (Rys. nr 8):





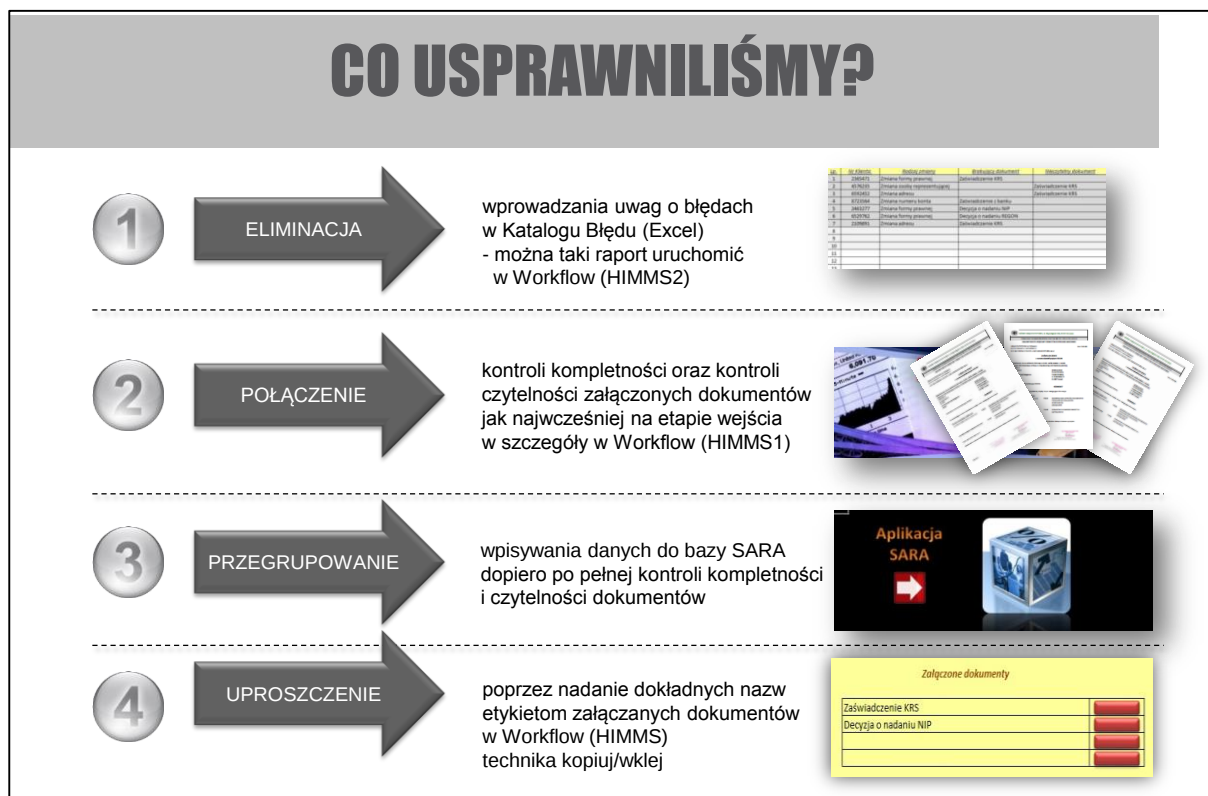
Fot. Nr 2. Przykład Matrycy Selekcji Pomysłów z pomysłami wygenerowanymi podczas warsztatu TWI MP dla procesu weryfikacji wniosku kredytowego dla klienta firmowego w departamencie ryzyka w mBank SA

Jaki był efekt tego jednodniowego warsztatu moderowanego przez kierownika z udziałem wiodących pracowników w dziale aktualizacji danych pionu operacyjnego? Pracownicy stosując logikę i dyscyplinę myślenia wg metody TWI MP ostatecznie wdrożyli pomysły, które usprawniły tę prostą pracę operacyjną w czterech aspektach:

- USUŃ niepotrzebne zabiegi
- POŁĄCZ zabiegi dotychczas niepotrzebnie rozdzielone
- PRZEGRUPUJ, zaproponuj lepszą sekwencję dla zabiegów
- UPROŚĆ zabiegi

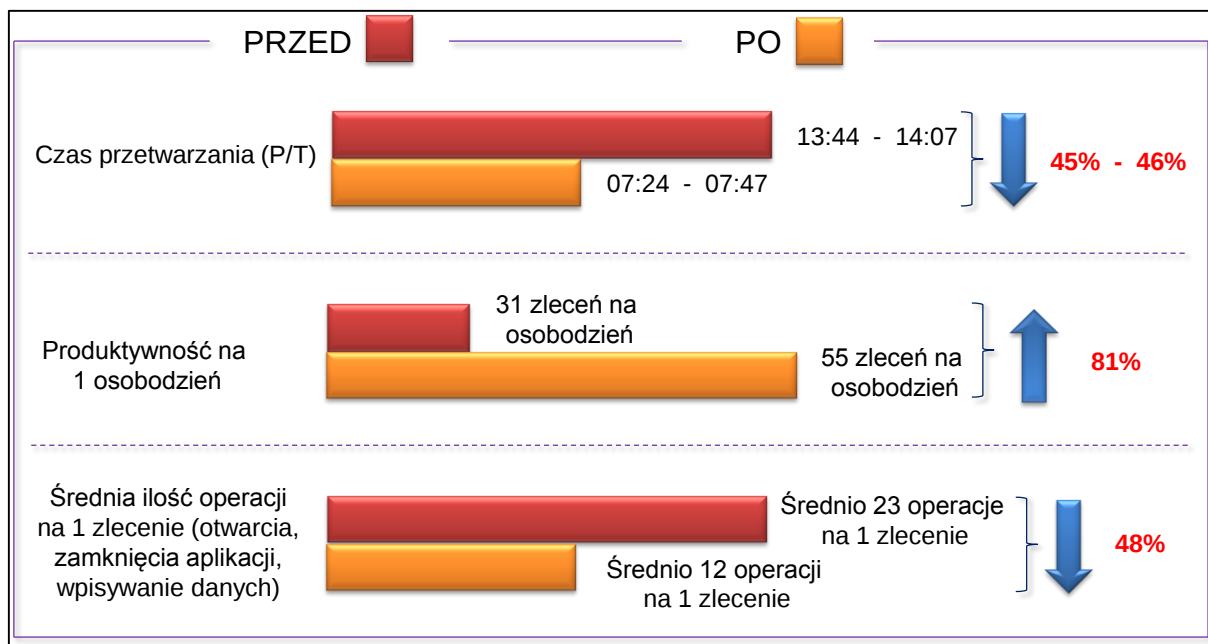
Rys. Nr 9 ilustruje konkretne udoskonalenia wg tych czterech perspektyw²⁸ dla tej przykładowej pracy stanowiskowej:

²⁸ Praktykując z uczestnikami warsztatów TWI MP nazwaliśmy te perspektywy modelem 4-D



Rys. Nr 9. Obszary usprawnień w przykładowym warsztacie TWI MP – doskonalenie procesu aktualizacji danych klienta korporacyjnego (fundusze inwestycyjne)

W kolejnym kroku kierownik umówił się ze swoimi podwładnymi, że przetestują rezultaty swoich udoskonaleń. Mierzono czas procesowania zmian w danych klienta wg poprzedniego sposobu pracy (ang. P/T – processing time), a następnie wg nowej propozycji na kilkudziesięciu przebiegach. Potem przekalkulowano te rezultaty na produktywność, a także zmierzono liczbę czynności w procesie (np. liczbę przejść między ekranami, liczbę interakcji z systemem Workflow i systemem SAP). Wynik doskonalenia wg TWI MP podano na rys. 10:



Rys. Nr 10. Rezultat warsztatu TWI MP dla procesu aktualizacji danych klienta korporacyjnego

Refleksja nr 3: kluczowe aspekty doskonalenia prac stanowiskowych wg TWI MP

Metoda Pracy Standaryzowanej opartej o model TWI MP jest bardzo prosta i nieskomplikowana. Nie ma tu zawiłych narzędzi statystycznych, jakie stosujemy przykładowo w Statystycznej Kontroli Procesu czy metodyce SixSigma²⁹. Nie mniej jednak myliłby się ktoś, kto uważałby tę metodę za mało wysublimowaną czy trywialną. Często tak się ją ocenia, kiedy czyta się o tej metodzie w podręcznikach, uczestniczy w prezentacjach o TWI, czy nawet jest się obserwatorem przykładowego warsztatu TWI. Nie raz doświadczyłem, że przy wielu wdrożeniach programu TWI osoby, które nie zaangażowały się do końca i do głębi w podejście TWI, mają wiedzę powierzchowną i tworzą swoiste mity na temat TWI. TWI, podobnie jak całą filozofię Lean – trzeba spróbować, powiedziałbym nawet „przeżyć”. Inaczej nasze rozumienie Lean, w tym rozumienie TWI, będzie rozumieniem „gitarzysty-teoretyka”, a nie „wirtuoza zaprawionego w licznych koncertach”. Poniżej kilka refleksji, które okazały się wspólne nie tylko dla mnie, pozostałych konsultantów zespołu ds. usług w Lean

²⁹ Metoda zarządzania jakością i zmiennością w procesach opracowana w firmie Motorola w połowie lat 80-tych. Metoda SixSigma (6σ) opiera się w dużej mierze na narzędziowości statystycznej i liczy poziomy doskonałości procesowej wg sześciu odległości opartych na odchyleniu standardowym. Szósty poziom sigma oznacza prawdopodobieństwo wystąpienia błędu, defektu w procesie w postaci 3,4 przypadków na milion możliwości. Powinna być stosowana w projektach eksperckich w zarządzaniu procesami

Enterprise Institute Polska, ale przede wszystkim dla praktyków i profesjonalistów posługujących się programem TWI w świecie procesów usługowych.

TWI najpierw doskonalili ludzi, potem doskonalili proces pracy stanowiskowej

Znany guru szczupłego zarządzania (ang. Lean Management), John Shook³⁰, CEO w Lean Enterprise Institute, USA, często mawia, że Lean nie polega na dawaniu odpowiedzi, ale na zadawaniu właściwych pytań. Właśnie metoda TWI jest tego znakomitym przykładem. W metodzie chodzi o to w pierwszym rzędzie, żeby pracownicy sami dokonali refleksji nad swoją pracą. W codziennej krzątaninie nie mają czasu, by taką refleksję metodycznie przeprowadzić. Obserwujemy, niemal w każdej dziedzinie, zwłaszcza pod wpływem presji czasu i wyniku, że włącza się, chyba każdemu z nas, syndrom „dorożkarskiego konia”. Gonimy z naszą pracą, klikamy w utrwalony sposób, stosujemy te same przyzwyczajenia przy weryfikacji, analizie, wykonujemy te same ustalone sekwencje prac, obojętnie czy są to prace bardzo powtarzalne, cykliczne, operacyjne, czy prace koncepcyjne, projektowe, wdrożeniowe. Utrwalamy nawyki, a większą produktywność staramy się uzyskać przyspieszaniem ruchów. Obojętnie, czy na klawiaturze, czy w głowie. Jest to droga donikąd. Okazuje się w praktyce, że bardzo trudno rozbroić w głowach i przyzwyczajeniach pracowników, również menedżerów, takie utrwalone przyzwyczajenia. Te przyzwyczajenia nie pozwolą na dogłębną optymalizację. Innym rodzajem paradygmatu myślowego, który trzeba rozbroić w trakcie warsztatu TWI, to przeskok do rozwiązań. Najczęściej przedwczesny. Pracownicy, choć bez dwóch zdań są ekspertami w tym, co robią, jednak w swojej codziennej krzątaninie, nierzadko stresie, zwracają uwagę na symptomy przebiegu ich pracy i samemu będąc pod presją czasu i wyniku, generują w swoich głowach pomysły na usprawnienie symptomów. Niekoniecznie rzeczywistego marnotrawstwa, które potrafi dobrze ukryć się po warstwą symptomów. Jeszcze innym mocno zakorzenionym zjawiskiem w kolorycie prac usługowych jest indywidualizacja wykonania pracy. Nawet jeśli przebieg prac stanowiskowych został opisany w jakichś instrukcjach i był przedstawiony pracownikowi w ramach szkolenia stanowiskowego, to potem samo wykonanie prac zaczyna się indywidualizować. Pracownicy mają odmienne sposoby otwierania załączonych dokumentów, odmienny model przeglądania danych, inne sekwencje czynności³¹. Co więcej?

³⁰ John Shook był gościem i prelegentem podczas zeszłorocznej, XIV Międzynarodowej Konferencji Lean Management w ubiegłym roku w czerwcu we Wrocławiu. W otwierającym konferencję wystąpieniu na temat transformacji Lean wielokrotnie pokazywał na praktycznych przykładach, również ze swoich doświadczeń w Toyota i firmie NUMMI (New United Motor Manufacturing, Inc), że Lean polega na zadawaniu właściwych pytań. Zarówno przy stosowaniu poszczególnych narzędzi jak Praca Standaryzowana, rozwijaniu podwładnych przez tzw. coaching A3 czy budowanie modelu i koncepcji transformacji Lean

³¹ W metodzie TWI schodzimy do bardzo dużego poziomu szczegółowości. Najmniejsze, jednorodne czynności w ramach pracy stanowiskowej nazywamy „zabiegami” (ang. steps). Zabiegi w każdej pracy stanowiskowej (obojętnie, czy to będzie praca typowa dla środowiska produkcyjnego czy środowiska usługowego) można

Bardziej kreatywni pracownicy, na drodze intuicji, tworzą liczne triki, które im usprawniają pracę. Rzadko te triki w systemowy sposób są upowszechniane. Nawet jeśli są (wspomniałem wcześniej w artykule o praktyce szkolenia na „buddy’iego – str. 8), to potem pracownicy z nich korzystają tylko czasem w całości, raczej w części, czasem od nich odchodzą, często modyfikują. Zatem wszyscy niby robią to samo, ale nie tak samo. Wśród praktyków Lean na to zjawisko powstało specyficzne określenie, że organizacja, dział, zespół realizuje te prace stanowiskowe będąc w tzw. „erze szamana”. Owszem, dzisiejsze organizacje posiadają mapy procesów, często bardzo szczegółowe, ale to w żaden sposób nie niweluje zjawiska „ery szamanów”.

W jaki sposób metoda TWI MP udoskonala myślenie pracowników i menedżerów?

▪ LEGENDA ZAKŁADOWA

Zabiegi, które utrwaliły się przez częste wykonywanie i brak czasu, by nad nimi się pochylić, na warsztacie TWI idą pierwsze na ostrzał w momencie, gdy prowadzący warsztat zadaje pytania pracownikom. Pierwsze pytania, które na warsztacie TWI MP, widząc rozpisaną pracę zabieg po zabiegu, to pytania:

- DLACZEGO wykonujesz ten zabieg?
- CO jest celem tego zabiegu³²?

podzielić na cztery kategorie. Możemy wskazać zabiegi polegające na przenoszeniu i przemieszczaniu. Przykładem takiego rodzaju zabiegu w usługach będzie przekazywanie dokumentu, ale też zmiana ekranu aplikacji, przesłanie wniosku via WorkFlow. Druga kategoria zabiegów to praca manualna. Przykładem ze świata usługowego będzie pisanie wiadomości, wprowadzanie danych, tworzenie prezentacji, pisanie instrukcji, przypinanie załącznika. Kolejnym rodzajem zabiegu jest praca automatyczna. Wprawdzie w tym momencie sam człowiek, pracownik może nic nie robić, ale praca dzieje się nadal. Wykonuje je narzędzie. W produkcji może to być proces wykonywany przez maszynę typu CNC. W bankowości będzie to moment, gdy system filtruje dane, aplikacja kredytowa wylicza analitykowi poziom płynności kredytobiorcy (ang. „liquidity”), system zachowuje wprowadzone dane. Te trzy rodzaje zabiegów zostały opisane przez twórców metody TWI w latach 40-tych i potwierdzone w projekcie „Syracuse” w pierwszych latach XX wieku. Doświadczenie pokazało, że jest jeszcze jeden rodzaj zabiegu: praca koncepcyjna. Może ona mieć różne postaci. Przykładem zabiegu koncepcyjnego będzie: wyszukiwanie istotnej informacji w danych, porównywanie, np. rodzaju zmian do przeprowadzenia ze standardem wymaganych dokumentów. Zabiegiem koncepcyjnym będzie też decydowanie, tworzenie rekomendacji, etc. Charakterystyczne dla świata usług, a jednocześnie odmienne w stosunku do świata produkcyjnego, jest to, że wiele zabiegów w usługach jest niewidocznych makroskopowo czyli „gołym okiem” przez prostą obserwację, ponieważ zabiegi te dzieją się w systemach, a głównie w głowach czyli przestrzeni myślowej pracowników. Stąd też w świecie usługowym charakterystyczna praktyka Lean „idź i zobacz” wymaga nieco innych kompetencji niż w środowisku produkcji

³² Metoda TWI MP jest bardzo skrupulatna. Pytanie DLACZEGO najpierw zadajemy pracownikowi. Chcemy, żeby podał argument logiczny, merytoryczny, dlaczego tej pracy bez tego akurat zabiegu nie można wykonać. Częstym zjawiskiem jest, że pracownik, który ten zabieg wykonywał wielokrotnie przez lata, nie jest w stanie dać innego argumentu niż: „tak trzeba robić”. Wówczas ponawiamy pytanie nieco inaczej. Pytamy: CO jest celem tego zabiegu? Ale tym razem zadajemy to pytanie innemu uczestnikowi warsztatu TWI MP, i to konkretnie uczestnikowi, który nie wykonuje tej pracy. Osoba, która nie jest uwikłana w codzienny rytm takiej pracy, często ma świeże oko i łatwiej dostrzeże zabiegi zbyteczne

Jeśli usłyszymy odpowiedź typu: „Tak trzeba robić”, pytamy: „A dlaczego tak trzeba robić?”. I jeśli usłyszymy, że w kolejnej odpowiedzi zabrzmiało takie uzasadnienie: „Bo zawsze się tak robiło”, możemy mieć pewność, że mamy do czynienia z tzw. legendą zakładową czyli utrwalonym przez wielokrotne powtarzanie przez dłuższy czas danego zabiegu. Tymczasem doświadczenie pokazuje, że zabieg ten czasem na początku był niepotrzebnie zaprojektowany dla przebiegu pracy stanowiskowej. Albo miał uzasadnienie kiedyś w przeszłości, potem się coś zmieniło (procedury, wytyczne, nowy system, brak należytej komunikacji w organizacji, zjawisko „silosowości”) i zabieg tak naprawdę nie ma uzasadnienia. Ale w międzyczasie obrósł legendą zakładową i się utrwalił. Metoda TWI MP rozkruszyła już niejedną legendę zakładową.

Przykład legendy zakładowej w przykładowej pracy uaktualniania danych dla klientów korporacyjnych.

W naszym przykładzie pracownik odnajdował zadanie w postaci uaktualnienia danych w systemie WorkFlow. Tam sprawdzał, jaki rodzaj zmian nastąpił u klienta korporacyjnego (dużych międzynarodowych funduszy inwestycyjnych), np. zmiana nazwy, zmiana formy prawnej, zmiana adresu, zmiana osoby upoważnionej do składania oświadczeń woli, zmiana danych na rachunku bankowym. Potem otwierał dołączone i zaindeksowane dokumenty źródłowe i sprawdzał, czy ma komplet odpowiednich dokumentów (np. czy posiada KRS, potwierdzenie nowego numeru NIP, potwierdzenie zmienionego numeru REGON, potwierdzenie z banku nowego numeru konta do przelewania rezerw). Czasem brakowało takiego dokumentu. Bywało też, że załączone dokumenty były źle zeskanowane i nieczytelne. W przypadku braku kompletności czy braku czytelności pracownik sięgał do specjalnego pliku Excel na sieci, tzw. Katalogu Błędów, gdzie nanosił istotne dane o braku lub nieczytelności. Plik był potrzebny dla zespołu Lean w tym banku, żeby potem zająć się projektem poprawy jakości przesyłanych danych do operacji³³. Pracownik zawsze ten plik wypełniał skrupulatnie. Tym bardziej, że w banku panowała „moda na Lean”, więc nawet się nie zastanawiał, czy to robić, czy nie. Wiadomo! Prezes ogłosił erę Lean, więc wszystko, co dla Lean, to święte. Dopiero uporczywe zadawanie pytania, DLACZEGO trzeba zapisywać w Excel parametrów brakujących dokumentów oraz parametrów dokumentów nieczytelnie zeskanowanych,

³³ W koszyku metod Lean jest też pakiet metod służących do poprawy jakości u źródła (ang. Quality-At-Source). W ramach projektu Lean poprawy jakości u źródła stosuje się trzy sekwencje działania jakościowego. Pierwsza: staraj się uniemożliwić błąd w procesie (tu mają zastosowanie narzędzia określane japońskim terminem: Poka-Yoke). Druga sekwencja: staraj się utrudnić popełnienie błędu (przykładem takiego działania mogą być check-listy, przypomnienia). Ostatnią sekwencją, zazwyczaj, gdy nie dało się wypracować sposobów na uniemożliwianie błędów lub utrudnianie jego popełnienia, jest jak najwcześniejsze ostrzeżenie, że błąd powstał (tu projektuje się podobnie, jak w produkcji, systemy alertu znane z japońskiego określenia „andon”)

naprowadziło pracownika na hipotezę, że być może dubluje taki zapis. Pracownik jeszcze się trochę upierał, że tak trzeba robić. Ale jego wątpliwość zwiększył kolega z działu akredytacji, zaproszony na warsztat TWI MP w charakterze osoby „o świeżym spojrzeniu”. Menedżer prowadzący warsztat zadawał uporczywie pytanie pracownikowi z akredytacji, CO jest celem, że jego kolega zapisuje takie parametry w odrębnym pliku Excel. Powstała dyskusja i konkluzja, że należy to sprawdzić, ponieważ w Workflow pracownik też zaznaczał niekompletność i nieczytelność na listach rozwijalnych. Zaczęło się ciekawe śledztwo w firmie. Menedżer poszedł do zespołu Lean z pytaniem, dlaczego wymagają zapisów w Excel, skoro można takie informacje o brakach i błędach wygenerować z Workflow. Zespół Lean, okazał zdziwienie, bo nie miał dostępu do systemu Workflow. Menedżer zapytał więc służby IT, dlaczego Lean Team nie ma dostępu do Workflow. Odpowiedź chyba dość typowa z obszaru IT: „Bo nigdy o to nie wnioskowali”. Menedżer nie dawał jednak za wygraną. Pytał w IT: „A czy w Workflow da się wygenerować raport braków i błędów załączanych dokumentów?”. „Bez najmniejszych wątpliwości. W końcu 4 lata temu, gdy projektowaliśmy tę aplikację, sami pytaliście o taką możliwość” – odpowiedzieli pracownicy działu IT. Menedżer miał już tylko dwa proste pytania:

„- Czy można dać uprawnienia do korzystania z systemu Workflow osobom z Lean Team?”

„- Tak. Bez najmniejszego kłopotu. Wystarczy zgłoszenie, choćby dziś”.

„- Czy trudne jest nauczenie się generowania raportu o brakach i błędach w dokumentacji?”

„- W 5 minut przeszkolimy, kogo trzeba. To bardzo proste. Dużo prostsze niż zarządzanie tabelami przestawnymi”.

Tak oto, dzięki warsztatowi TWI MP, a przede wszystkim uporczywemu pytaniu DLACZEGO/CO, rozbrojono jedną z wielu legend zakładowych w banku. W ciągu jednego dnia Lean Team dostał uprawnienia, nauczył się tworzyć raporty błędów. A pracownik działu parametryzacji nie musiał wykonywać żadnych zabiegów w pliku Excel. A jeszcze niedawno chciał zgłosić taki kaizen, żeby w tym Excelu zrobić listy rozwijalne. Wtedy lepiej i szybciej byłoby mu wpisywać w pliku Excel parametry błędowości. Gdyby takie listy zrobiono, udoskonaliłoby to... marnotrawstwo, bo zabiegi w pliku Excel w ogóle nie były potrzebne. Ale to już wyciągnęło spod powierzchni legendy zakładowej metodycznie, nie intuicyjnie, dzięki dyscyplinie zadawania pytań TWI MP.

Poniżej na Rys. Nr 11 graficzna prezentacja pliku Excel do zapisywania błędów i braków:

<u>Lp.</u>	<u>Nr Klienta</u>	<u>Rodzaj zmiany</u>	<u>Brakujący dokument</u>	<u>Nieczytelny dokument</u>
1	2365471	Zmiana formy prawnej	Zaświadczenie KRS	
2	4576235	Zmiana osoby reprezentującej		Zaświadczenie KRS
3	6592452	Zmiana adresu		Zaświadczenie KRS
4	8723564	Zmiana numeru konta	Zaświadczenie z banku	
5	2463277	Zmiana formy prawnej	Decyzja o nadaniu NIP	
6	6529762	Zmiana formy prawnej	Decyzja o nadaniu REGON	
7	2109891	Zmiana adresu	Zaświadczenie KRS	
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				

Pracownik parametryzacji zapisuje szczegółowe dane o brakach i błędach na potrzeby projektu Lean.

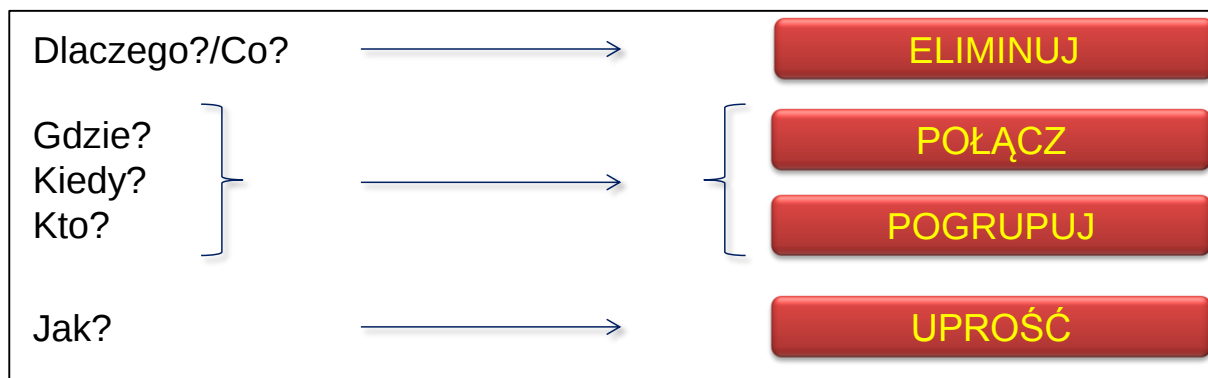
Pomysł intuicyjny pracownika, żeby w kolumnach zrobić listy rozwijalne. Wg pracownika przyspieszyłoby to pracę, bo

Rys. Nr 11. Zabiegi w pliku Excel – Katalog Błędów. Przykład legendy zakładowej, wyeliminowanej podczas warsztatu TWI MP dla procesu aktualizacji danych klientów korporacyjnych

Uwertura pytań w wykonaniu orkiestry pracowników pod batutą menedżera

Wspomnieliśmy wcześniej, że istotą Lean, w tym metody TWI, jest sztuka zadawania pytań. W metodzie TWI MP, zadajemy sześć pytań. Zawsze sześć i zawsze dokładnie te sześć pytań. I zawsze w tej kolejności. TWI MP bardzo przestrzega dyscypliny myślenia³⁴. W efekcie prawidłowo zadanych pytań odnośnie każdego zabiegu, pomysły rodzą się poniekąd same. Na dodatek pomysły doskonalą pracę standaryzowaną z czterech perspektyw. Nazywamy to modelem 4-D (patrz Rys. Nr 12):

³⁴ Dyscyplina myślenia jest obecna we wszystkich metodach Lean. Jednym z najlepszych przykładów na dyscyplinę myślenia jest rozwiązywanie skomplikowanych, wielowariantowych problemów z wykorzystaniem Raportu A3. Konstrukcja lewej strony raportu A3 prowadzi do dyscypliny myślenia o problemie, jego konsekwencjach, przyczynach źródłowych. Dzięki dyscyplinie myślenia możliwa jest dopiero dyscyplina działania czyli konstrukcja prawej strony Raportu A3. Wiele organizacji grzęźnie w dwóch skrajnych praktykach: beczynnym myśleniu lub bezmyślnym działaniu. Filozofia Lean, obecna w każdym narzędziu i metodzie (np. TWI, Raportach A3) kształtuje i pilnuje w pracownikach i menedżerach najpierw dyscypliny myślenia, w konsekwencji dyscypliny działania



Rys. Nr 12. Korelacja pomiędzy sześcioma pytaniami w metodzie TWI MP a generowaniem pomysłów na doskonalenie pracy stanowiskowej wg modelu 4-D

Ważne jest też zachowanie menedżera prowadzącego warsztat TWI MP ze swoimi pracownikami³⁵. Menedżer powinien okazać szacunek pracownikom poprzez:

- wnikliwą obserwację rzeczywistego przebiegu pracy stanowiskowej swoich podwładnych,
- pomoc w prawidłowym rozpisaniu pracy zabieg po zabiegu,
- inspirowaniu pracowników do myślenia doskonalącego przez zadawanie pytań wg receptury TWI MP³⁶.

Metoda nie dopuszcza, żeby menedżer narzucał pomysły pracownikom i dawał im na przysłowiowym „talerzu” swoich gotowych pomysłów. Wg kultury Lean, nie okazywałby w ten sposób szacunku pracownikom, którzy codziennie przez wykonywanie tych procesów wykuwają wartość dla klienta. Metoda uczy menedżera pokory. Wymaga cierpliwości. Ale tylko takie stosowanie metody TWI MP gwarantuje istotny i trwały efekt. Jeśli nie doskonalimy ludzi, doskonalenie procesów, bez uwzględnienia aspektu modeli myślowych i zachowawczych ludzi realizujących procesy, da efekt powierzchowny, makijażowy („syndrom surfingowy”). Podsumowując: dobry warsztat TWI MP to warsztat, gdzie menedżer pełni rolę dyrygenta i pozwala swojej orkiestrze czyli zespołowi pracowników odegrać znakomitą uwerturę doskonalenia na partyturze pytań 5W1H (patrz przypis nr 22 na stronie 16).

³⁵ Stosowanie metody TWI MP w kulturze Lean należy do menedżerów, zwłaszcza menedżerów najniższego szczebla, którzy bezpośrednio zarządzają zespołami specjalistów. Eksperti Lean w organizacjach powinni uczyć menedżerów metody (edukacja TWI), pomóc im stosować ją prawidłowo w praktyce (coaching TWI), sprawdzać, że menedżerowie stosują metodę regularnie i prawidłowo (audytowanie kompetencji menedżera w posługiwaniu się TWI). Rezerwowanie metody TWI tylko dla działań zespołów doskonalących (np. zespołów Lean) nie jest zgodne z ideą metody i również nie daje organizacjom prawdziwego, istotnego i trwałego efektu doskonalącego

³⁶ W niektórych procesach usługowych cykliczne zadawanie sześciu pytań do każdego zabiegu bywa w pewnym momencie nużące mentalnie. Żeby temu zapobiec zespół Lean w mBank SA podczas wdrażania programu TWI w departamencie ryzyka wypracował koncepcję pytań „kontekstowych”. Więcej na temat różnych niuansów, specyficznych praktyk w stosowaniu metody TWI w usługach w kolejnych artykułach o metodzie i kulturze TWI w usługach na stronie internetowej Lean Enterprise Institute Polska w kolejnych miesiącach

Doświadczenia z wielu projektów wdrożeniowych TWI pokazują też, że wbrew pozorom różne utrwalone modele myślowe, zarówno u menedżerów, jak i pracowników, nie są tak proste do przełamania. Poniżej ciekawa wypowiedź certyfikowanego Eksperta TWI³⁷:



„Dotychczasowe doświadczenia zawodowe przekonały mnie, że ludzie nie zawsze widzą potrzebę usprawnienia swojej pracy, doskonalenie odbierają jak coś, co zmusi ich do większego wysiłku i bardziej ich obciąży. Czasem wynika to ze złych doświadczeń, kiedy działania optymalizacyjne prowadziły do zwolnień. Czasem doskonalenie swojego procesu postrzegają w kategoriach życzeń pod adresem innych działów. Jest to usprawnianie swojej pracy przez sugestie porządkowania „cudzego ogródka”. Moja przygoda z TWI nie trwa jeszcze bardzo długo, jednak już urzekł mnie jej fenomen. Metoda skutecznie pomogła przełamać strach pracowników przed zmianami oraz uświadomiła menedżerom, jak duży potencjał doskonalenia tkwi w pracownikach. Warsztaty TWI, które miałam okazję prowadzić, otworzyły oczy pracownikom i wielu menedżerom, że procesy nie doskonalą się same. Procesy doskonalą ludzie. TWI uczy przede wszystkim menedżerów, że trzeba rozwijać ludzi, doskonalic ich myślenie o pracy i doskonalic ich podejście do zmian. Udoskonalenie procesu stanowiskowego będzie wtedy prostą konsekwencją. Osiągnięte rezultaty pokazały, że można pracować efektywniej przy mniejszym nakładzie sił. TWI krok po kroku prowadziło przełożonych i pracowników ku lepszemu zrozumieniu pracy. Ma to szczególne znaczenie w skomplikowanych procesach ryzyka w bankowości. Uważam, że TWI jest metodą, która, jeśli nie braknie konsekwencji w stosowaniu, będzie doskonale wspierać realizację ambitnych celów biznesowych.”

Anna Żak, Główny Specjalista, Departament Zarządzania Projektami i Architekturą Ryzyka, certyfikowany Ekspert TWI, mBank SA

³⁷ „Ekspert TWI” jest certyfikowanym tytułem nadawanym przez Lean Enterprise Institute Polska. Jest to certyfikat potwierdzający praktyczne kompetencje w stosowaniu metody TWI. Osoby, które otrzymują taki certyfikat najpierw przechodzą przez 5-dniowy program edukacji metody TWI. W ramach takiego 5-dniowego programu razem z konsultantem uczą się metody praktycznie doskonaląc wybrane prace stanowiskowe „ramię w ramię” z konsultantem. Następnie doskonalą swoje kompetencje kontynuując pracę warsztatową w kolejnych projektach TWI - zespołowo. Następnym etapem, kluczowym dla uzyskania certyfikatu, jest samodzielne przeprowadzenie projektu TWI w swojej organizacji. Poprawność stosowania metody, potwierdzenie wdrożenia, jest audytowane przez konsultanta Lean Enterprise Institute Polska. Jest to tzw. audyt na gemba. Konsultant obserwuje rzeczywiste wykonanie pracy stanowiskowej, usprawnionej dzięki metodzie TWI. Jeśli wynik audytu jest pozytywny, kandydat na Eksperta TWI przechodzi przez program TWI TtT (Train-the-Trainer), gdzie uczy się metod prowadzenia warsztatów TWI MP, TWI IP i TWI Audyt. Program TWI TtT kończy się tzw. pracą dyplomową. Adeptci programu prowadzą faktyczne warsztaty TWI dla pracowników swojej organizacji, konsultant audytuje tym razem poprawność kompetencji trenera TWI. Pozytywny audyt TWI TtT prowadzi do nadania międzynarodowego certyfikatu EXPERT TWI. Certyfikat zaświadczaający praktyczne umiejętności trenerskie, wdrożeniowe, coachingowe jest honorowany w całej sieci 18 instytutów Lean w ramach sieci LGN: Lean Global Network

Skumulowany efekt TWI vs. fatamorgana szybkiego ROI

Ciśnie się na usta pytanie, jaki jest mierzalny efekt stosowania metody TWI? Oczywiście, w kulturze Lean, mierzymy efekty udoskonaleń. Widzieliśmy powyżej, jaki efekt uzysku czasowego dało udoskonalenie procesu uaktualnienia danych dla klientów korporacyjnych. Efekt uzysku czasowego w postaci redukcji czasu przetwarzania (P/T) takiej pracy o 46% pozwolił na prawie 81% uzysk wydajności, gdy skrócenie czasu przetwarzania przeniosło się na cały ośmioosobowy zespół, który miał dedykowany czas na ten proces. Efekty TWI mogą być różnie mierzone. Może to być skrócenie czasu wykonywania pracy, poprawa jakości w postaci wdrożenia pomysłów uniemożliwiających popełnienie błędu lub utrudniających błędy, poprawa produktywności, bardzo często skrócenie czasu instruowania nowych pracowników i skrócenie czasu uzyskania pełnej sprawności wykonania tej pracy³⁸, zmniejszenia skali zakłóceń w przebiegu procesu³⁹, poprawa bezpieczeństwa danych, ustabilizowanie procesu przez zmniejszenie jego zmienności i inne (Patrz Rys. Nr 13).

³⁸ Mówimy tu o skróceniu tzw. krzywej uczenia (ang. learning curve)

³⁹ Zakłócenia są zjawiskiem bardzo obciążającym sprawność procesów usługowych. W literaturze anglosaskiej są określane mianem „Random Arrivals & Interventions”. Na podstawie projektów badawczych działu ds. usług Lean Enterprise Institute Polska oraz projektów wdrożeniowych Lean średni proces usługowy w Polsce zawiera w sobie około 42% - 50% komponenty zakłóceń. Zasadniczymi narzędziami do identyfikacji zakłóceń są tablice godzinowe, metoda 3-kroków (autorska metoda zespołu ds. usług Lean Enterprise Institute Polska), natomiast metodą dedykowaną do redukcji i eliminacji zjawiska zakłóceńowego są Raporty A3. Metoda TWI również wspomaga redukcję tego zjawiska. Więcej na temat zjawiska zakłóceń i ich redukcji można przeczytać w książce: Remigiusz Horbał, Ukryty Skarb. Czyli jak zwiększyć produktywność usług w oparciu o model wielowariantowy i Lean Management?, Wydawnictwo Lean Enterprise Institute Polska, Wrocław, 2015, s. 14 – 17

Przykładowe rezultaty TWI MP

Ilość interakcji (kliknięcia w systemach,
otwieranie obrazów,
przechodzenie między ekranami)



Ilość absorbujących
kontaktów



Skrócenie czasu
przetwarzania procesu



Eliminacja błędów systemowo
(z definicji)



Redukcja zmienności
w procesie



Poprawa
bezpieczeństwa danych



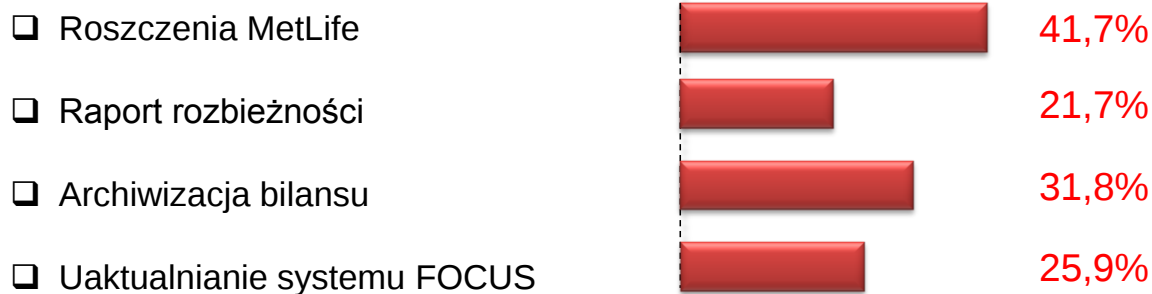
Rys. Nr 13. Przykładowe rezultaty przeprowadzenia warsztatów TWI MP w usługach (źródło własne)

Co mówią mierniki procesów o rezultatach TWI

Poniżej rezultaty wdrożenia kultury TWI w PROVIDENT SA w Polsce w Pionie Administracji. Rezultaty są o tyle interesujące, że firma PROVIDENT SA od wielu lat co roku stosuje metodę Work Study w sposób mandatoryjny dla optymalizacji swoich procesów. W 2013 roku firma rozpoczęła przygodę z TWI na szeroką skalę. W 2015 uruchomiono w PROVIDENT SA kolejną rundę warsztatów i wdrożeń TWI dla wszystkich oddziałów w kraju. Poniżej rezultaty wybranych procesów realizowanych we wszystkich oddziałach firmy (Rys. Nr 14):

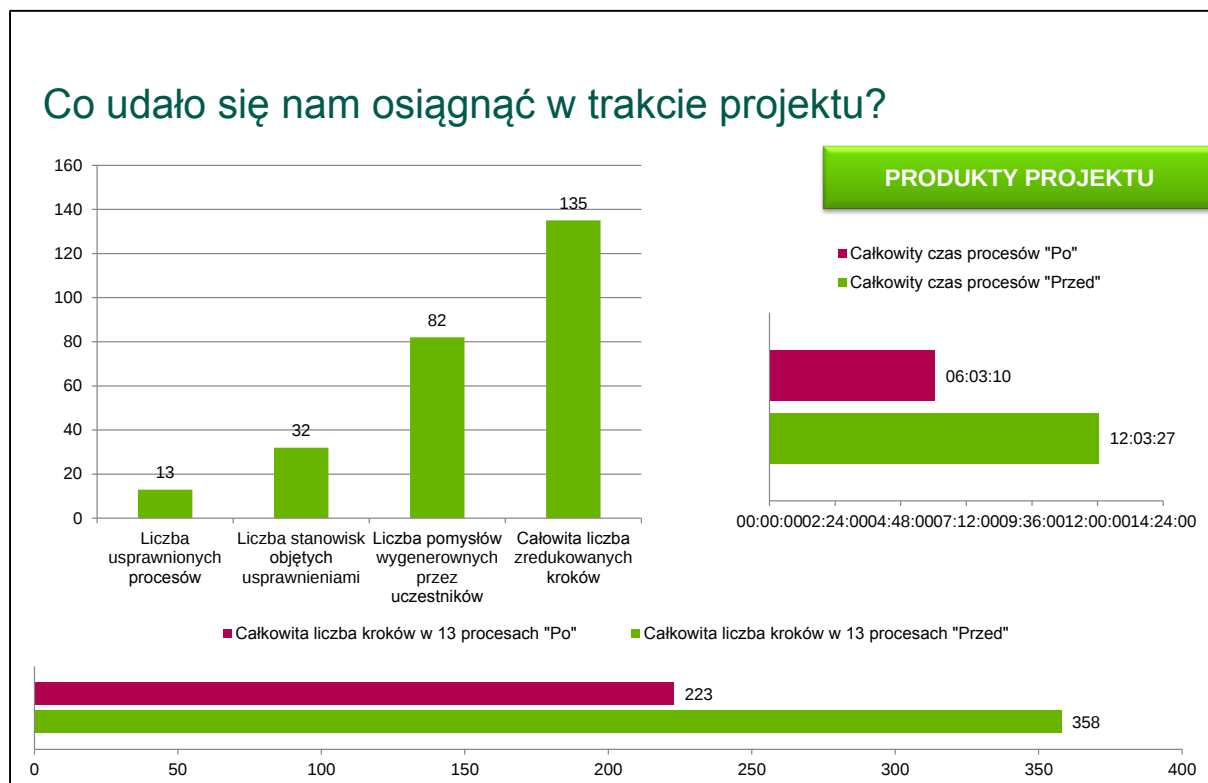


Przykłady wzrostu produktywności:



Rys. Nr 14. Przykładowe rezultaty poprawy produktywności w wybranych procesach realizowanych w Pionie Administracji w PROVIDENT SA

Inny przykład rezultatów uzyskanych przez spółkę Rödl & Partner. Rödl & Partner jest międzynarodową firmą świadczącą zintegrowane usługi profesjonalne w obszarze audytu, doradztwa prawnego, doradztwa podatkowego oraz BPO (Business Proces Outsourcing) czyli księgowości finansowej, obsługi kadr i płac a także usług z zakresu doradztwa biznesowego. Dzięki 102 biurom w 46 krajach firma Rödl & Partner jest obecna wszędzie tam, gdzie klienci dostrzegają potencjał dla zaangażowania gospodarczego, służąc im radą i pomocą. W Polsce firma Rödl & Partner obecna jest od ponad 20 lat i zatrudnia 400 osób. Program TWI był realizowany dla 13 osób reprezentujących pięć wybranych oddziałów firmy w obszarze BPO (Warszawa, Gliwice, Kraków, Wrocław, Poznań) w okresie lipiec – grudzień 2014. Poniżej rezultaty wdrożenia TWI dla 13 kluczowych procesów księgowych realizowanych przez wspomniane osoby w powyższych oddziałach firmy (Patrz: Rys. Nr 15):



Rys. Nr 15. Rezultaty wdrożenia programu TWI dla procesów księgowych w strumieniu BPO
w spółce Rödl & Partner

Na uwagę zasługuje kilka danych na powyższych wykresach:

- 135 zabiegów (kroków) okazało się „legendą zakładową”
- przed udoskonaleniem, gdyby , teoretycznie rzecz biorąc, jedna osoba wykonywała jeden proces po drugim z tych 13 wybranych do projektu, w sposób nieprzerwany, cały czas realizacji wyniósłby ponad 12 godzin. Po warsztatach TWI w tym samym wydaniu przebieg tych procesów jeden po drugim trwałyby nieco ponad 6 godzin.

Dlaczego jest to możliwe, w przypadku Provident SA, Rödl & Partner, a także takich organizacji jak ING Bank Śląski SA, Bank UBS, Bank BPH (GE Capital Group), MERCER, mBank SA, Miejskie Wodociągi i Kanalizacja w Bydgoszczy, Jeronimo Martins, Decathlon, AXA Polska SA, Bank BGŻ SA, Siemens Finance, ZIBI SA?

Ponieważ TWI generuje większą produktywność głównie przez rozmontowywanie zbędnej pracochłonności. Przypomina mi się stwierdzenie jednej z osób, które przechodziły ścieżkę uzyskania certyfikatu "Ekspert TWI", kiedy pani menedżer w dziale, gdzie przyszła ekspert TWI organizowała warsztaty TWI. Pani menedżer wyartykułowała takie oczekiwanie wobec warsztatów TWI, żeby „wszystkie dziewczyny w zespole dzięki TWI śmigały tak szybko na

ekranach, jak jej najlepsza śmigaczka”. Czy aby o szybkość w śmiganiu pomiędzy ekranami chodzi? Chodzi o coś zupełnie innego. W Lean, w tym szczególnie przez stosowanie metody TWI chodzi nie o to, żeby robić to, co robimy szybciej. Chodzi o to, żeby robić to... krócej. Chodzi mniej więcej o to, żeby zmienić naturę naszej pracy z szermierki chińskiej na japońską (Rys. Nr 16):

Szermierka chińska vs. szermierka japońska

**„Przycajony tygrys,
ukryty smok”**



Liczne ruchy
Dużo przemieszczania
Zmiany pozycji

**„Sanjuro – samuraj
znikąd”**



Zero zbędnych ruchów
Właściwy ruch we właściwym momencie
Przemyślana sekwencja

Rys. Nr 16. Proste porównanie różnic w ruchach szermierczych stylu chińskiego i japońskiego w szermierce⁴⁰

⁴⁰ Dzięki inspiracji i determinacji, mojego syna, Dawida, w latach 2003 – 2005 praktykowałem z nim tradycyjną szermierkę samurajską „kenjutsu” (nie należy mylić z „kendo”, które jest usportowioną wersją „kenjutsu”, podobnie, jak „judo” jest usportowioną wersją tradycyjnego stylu walki samurajów – „jujitsu”) pod okiem sensei Jerzego Pomianowskiego, ambasadora RP w Japonii. Po latach, pracując przy wdrażaniu Lean Management, szczególnie przy wdrożeniach TWI, zdałem sobie sprawę, że wiele procesów w usługach, zarówno tych operacyjnych, cyklicznych, jak i tych koncepcyjnych, analitycznych, pod presją wyniku i presją czasu, zaczyna przypominać szermierkę chińską. Liczne ruchy, niekoniecznie potrzebne (np. legenda zakładowa), zmiany pozycji (uporczywa walka z zakłóceniami), ciągłe przemieszczanie (nieustanna klikologia, śmiganie po ekranach) nie prowadzą do większej produktywności. Raczej do większej frustracji pracowników. Ratunek nie polega na przyśpieszaniu ruchów, stawaniu się większym „śmigaczem”. Ratunek polega na odchudzaniu ze zbędnych ruchów i nieefektywnej sekwencji do modelu „kenjutsu” czyli zero zbędnych ruchów,

Co mówią ludzie o rezultatach i doświadczeniach z metodą TWI?

Cała filozofia Lean, w tym TWI, to przede wszystkim doskonalenie myślenia i działania ludzi, którzy w codziennym trudzie realizacji procesów wykuwają wartość dla klienta. Oddajmy więc może głos ludziom, którzy w praktyce zakosztowali smaku TWI:



„Program TWI pozwolił mi pogłębić umiejętności instruowania pracownika, doskonalenia pracy oraz przywództwa. Metoda 4 kroków Instruowania Pracownika to niezawodna metoda praktycznego szkolenia pracowników. Metoda ta pozwala w krótkim czasie wyszkolić doświadczonych pracowników. Doskonalenie pracy pozwala wyeliminować problemy oraz znaleźć nowe pomysły na lepsze wykonanie danego zadania. Pracownicy aktywnie biorą udział w doskonaleniu swojej pracy. Dzięki tej metodzie pracownicy nie muszą pracować szybciej i mieć dodatkowe zasoby, aby realizować założone cele. Przy tym budowanie dobrych relacji z ludźmi pozwala osiągnąć sukces w procesie zmian.”

Aneta Majowska-Cwalina, Regionalny Kierownik Śląskiego Centrum Usług Biznesowych Provident Polska S.A., certyfikowany LEAN PRACTITIONER.



„O czym należy pamiętać przystępując do pierwszego warsztatu TWI? (na podstawie moich doświadczeń):

Krok 1 – Otwórz umysł.

Poznaj i postaraj się zrozumieć metodę. Bez wystarczającej wiedzy ryzykujesz powodzeniem warsztatu.

Krok 2 – Zachowaj dyscyplinę.

Trzymaj się metody TWI. Działaniem intuicyjnym możesz doskonalic marnotrawstwa.

Krok 3 – Bądź cierpliwy.

przemysłana sekwencja, właściwy ruch we właściwym czasie. Co ciekawe? Po słynnej bitwie pod Sekigaharą nastąpiła era 200 lat pokoju pod rządami dynastii Tokugawa. Wówczas w szermierce samurajskiej wykształcił się nowy, jeszcze bardziej oszczędny styl walki mieczem – iaijitsu - rozstrzygnięcie pojedynku w trzech ruchach: jeden to wyciągnięcie miecza, drugi pokonanie przeciwnika, trzeci to rytualne strzepnięcie krwi z miecza

Nie przyspieszaj nadmiernie tempa prac. Poganiając możesz zaprzepaścić szansę na udoskonalenie.

Krok 4 – Współpracuj z ludźmi.

Aktywnie słuchaj uczestników warsztatu i bądź szczery. Bez zaangażowania zespołu nie uda się wdrożyć i utrzymać zmian.”

Maciej Kapuściak, Główny Specjalista, Departament Zarządzania Projektami i Architekturą Ryzyka, certyfikowany Ekspert TWI, mBank SA.



„Moja droga z TWI rozpoczęła się w sierpniu ubiegłego roku. W tym krótkim okresie czasu przekonałam się jakie ogromne możliwości daje ta metoda. Niesamowite jest to, że sprawdza się nie tylko w prostych pracach stanowiskowych ale również w bardziej skomplikowanych pracach w procesach w pionie ryzyka Banku. Uczy cierpliwości i konsekwencji. Wyczuła nasze spojrzenie na każdą najmniejszą czynność jaką wykonujemy. Nie pozwala działać intuicyjnie. Skakać do najłatwiejszych rozwiązań. Wdrażać pomysłów bez sprawdzenia, jakie mogą one mieć konsekwencje dla całego procesu. To, co podoba mi się w niej najbardziej to to jak pomaga otwierać ludzi i to w takiej samej mierze szeregowych pracowników jak i menedżerów. Jak pobudza ich kreatywność i chęć do usprawniania swojej pracy.”

Joanna Tryluk-Jaśkiewicz, Główny Specjalista, Departament Zarządzania Projektami i Architekturą Ryzyka, certyfikowany Ekspert TWI, mBank SA.



„TWI to moim zdaniem absolutna podstawa, jeśli chodzi o wdrożenie kultury LEAN w organizacji. Na początku przygody z LEAN chyba każdy ma pokusę wykonania kilku szybkich i zdecydowanych ruchów, niemalże z dnia na dzień, bo przecież „to jest takie oczywiste” i „dlaczego nie robiliśmy tak od zawsze”. Jednakże udział w certyfikowanym programie LEAN Practitioner w Lean Enterprise Institute oraz pierwsze doświadczenia z TWI uzmysłowiły mi, że w LEAN nie ma dróg na skróty, nie istnieją zmiany przez pstryknięcie palcami, jest tylko mozolna praca nad drobnymi szczegółami, które dopiero w połączeniu dają większą całość, która „robi różnicę”. TWI jest dobrym pierwszym krokiem, aby zachęcić współpracowników do nowego sposobu myślenia, bo niemal

gwarantuje im natychmiastowe korzyści wynikające z drobnych usprawnień (tzw. pereł i bułek z masłem), których potencjał wcześniej nie był dostrzegany. Dodatkową motywacją dla mnie jako prowadzącego warsztaty TWI jest to, że po pierwszym warsztacie w danym obszarze, ludzie zazwyczaj wracają po więcej. Z tego powodu, w zależności od wielkości organizacji, myślę, że trzeba dać sobie co najmniej rok na zrobienie jak największej liczby warsztatów TWI, zanim zabierzemy się za bardziej zaawansowane metody”.

Marcin Strawczyński, Specjalista, Dział Innowacji i Jakości, certyfikowany LEAN Practitioner, Siemens Finance sp. z o. o.



„Dla mnie metoda TWI okazała się narzędziem bardzo przystępnym, ale też bardzo wymagającym. Jako osoba, która prowadziła warsztat z zakresu udoskonalania procesów po raz pierwszy mogę stwierdzić, że metoda, jeśli tylko jest się jej wiernym, sama prowadzi do celu. Jednakże trzeba być bardzo zaangażowanym oraz zachęcić grupę projektową do współpracy, gdyż tylko wtedy można osiągnąć sukces. Metodę TWI będę na pewno stosować w wielu przypadkach, gdyż otwiera oczy na aspekty, do których intuicyjnie byśmy nie dotarli.”

Anna Wojtyniak, Specjalista ds. analizowania i doskonalenia procesów, Departament Zarządzania Projektami i Architekturą Ryzyka, certyfikowany Ekspert TWI, mBank SA



„Metoda TWI jest wg. mnie świetną platformą do:

- wymiany doświadczeń pomiędzy pracownikami,*
- dzielenia się najlepszymi praktykami,*
- prowadzenia dyskusji popartej argumentami.*

Dzięki takiej formie budowania standardów stają się one "dobrem wspólnym", za które wszyscy biorą odpowiedzialność. Umiejętne zadawanie pytań w trakcie warsztatów poszerza horyzonty myślenia i rozwija kreatywność uczestników. W efekcie można wypracować nie tylko szereg drobnych usprawnień dotyczących danego stanowiska - często przychodzą pomysły na zmiany z perspektywy całego procesu.

Patrząc w szerokiej perspektywie odbieram TWI nie tylko jako metodę doskonalenia procesów, ale także jako metodę doskonalenia pracowników w „szczupłym myśleniu”, które stanowi fundament długofalowego rozwoju kultury Lean w organizacji.”

Maciej Fornal, Lider jakości w ING Banku Śląskim S.A., certyfikowany Lean Practitioner



„Jeśli miałbym wybrać z metody TWI najważniejsze elementy, to powiedziałbym, że są nimi:

- *po pierwsze - pytanie DLACZEGO - moim zdaniem nie do przecenienia. Analizując listę czynności to pytanie możemy zadawać wielokrotnie. Metoda „5 Why” świetnie łączy się z TWI – MP. Po co usprawiać marnotrawstwo skoro możemy je usunąć! Procedury są ważne i należy je stosować, ale to nie znaczy, że nie możemy ich zmieniać!*
- *po drugie - UZASADNIENIE w Karcie Pracy Standaryzowanej. Jeśli do pracy przy tworzeniu KPS zaangażujemy pracowników i to oni będą współautorami zmian i zgodzą się, że dana metoda jest w tym momencie najlepszym możliwym sposobem, uwzględniającym ryzyko, czas, prostotę, to nie powinno być problemów z jej wdrożeniem i stosowaniem;*
- *po trzecie RYTUNA. Standaryzacji nie da się robić w tzw. międzyczasie, ponieważ go po prostu nie ma! Dlatego trzeba ją zaplanować i trzymać się harmonogramu. Znamy to z metody „5S” - standaryzacja nie zadziała bez samodyscypliny!”*

Marcin Wolnicki – ING Bank Śląski S.A., Specjalista zarządzania procesami, Certyfikat Lean Practitioner



„Moja przygoda z TWI trwa już blisko dwa lata. Był to okres poznawania i wdrażania tej metody w codziennej pracy. Nie było łatwo. Upływający czas, realizacja wyników oraz ważne bieżące sprawy powodowały, że była pokusa, aby wrócić do starych, sprawdzonych metod zarządzania. Tylko konsekwencja w działaniu pozwoliła mi i mojemu zespołowi działać zgodnie z zasadami programu TWI.

Wiemy, że było warto. Uporządkowaliśmy proces zmian, myślimy w kategoriach upraszczania. Zrozumieliśmy, że sukces osiągniemy wtedy, kiedy pomysł powstanie w głowach pracowników. Szerzej patrzymy na zmiany, widzimy uzyski nie tylko w

lepszey produktywności, ale doceniamy też prostotę procesów, co wiąże się z wyższą jakością. TWI niewątpliwie uczy też pokory i cierpliwości. Z perspektywy czasu coraz bardziej doceniamy też audyt procesów – cykliczne kontrole pozwalają wdrożyć zmianę w 100 procentach.

Teoretycznie wszystko już wiedzieliśmy i pewne elementy wykorzystywaliśmy w codziennej pracy, ale często to było działanie intuicyjne. Obecnie – po wdrożeniu TWI – mam poczucie, że każdy element zmiany jest uporządkowany. Dzięki temu zarządzanie procesami jest dużo łatwiejsze.”

Radosław Byszuk, Kierownik Zespołu Obsługi Zapytań i Reklamacji, Bank BPH



„Sądzę, że poznawanie i stosowanie filozofii LEAN najlepiej zacząć od niewielkich zmian i prostych narzędzi. Takim narzędziem jest dla mnie TWI, ponieważ dotyczy konkretnego stanowiska pracy i skupia się na małym wycinku procesu. Jednocześnie, co warto podkreślić, ma ogromne znaczenie dla firmy, gdyż zła organizacja pracy w tym wymiarze jest, po pierwsze, bardzo powszechna, po drugie, generuje napięcia i problemy w większych „układach”, po trzecie zaś, trudno zauważyć marnotrawstwo na biurku, gdyż ukrywa się ono w wirtualnym środowisku i nie widać go gołym okiem.

To, o czym należy pamiętać, idąc do pracownika na warsztat TWI, to odrzucenie postawy oceniającej. Nawet jeśli ktoś pracuje w sposób, który wydaje nam się mało efektywny lub zgoła bezsensowny, pamiętajmy o prawdopodobnych przyczynach takiego postępowania: braku czasu na usprawnienia w zalewie bieżącej pracy, utartych zwyczajach w firmie („tak robiliśmy od zawsze”), czynnikach, które rozpraszają uwagę, czy wreszcie możliwych naciskach ze strony przełożonych, żeby robić coś w określony sposób. Starajmy się inspirować pracownika do rzetelnego opisu swojej pracy i samodzielnego wymyślania nowych rozwiązań. Ale nie krytykujmy, nie róbmy ironicznych uwag, bo sukces naszej analizy uzależniony jest od zaufania, jakim dana osoba nas obdarzy.

Sądzę, że najłatwiej podczas TWI ulec pokusie wymyślania nowych funkcjonalności w aplikacji, by wpisać to potem do „ostryg” lub nawet „białych stoni” i czekać miesiącami na odzew z IT. O wiele trudniej jest zastanowić się, czy dana czynność w ogóle ma sens i poszukać lepszego rozwiązania w ramach istniejącego systemu, poprzez proste triki (Ctrl+C i Ctrl+V), zmianę sekwencji działań, połączenie dwóch czynności w jedną, użycie dwóch ekranów itd. Ale chociaż są to mniej oczywiste rozwiązania, jeśli już na nie wpadniemy wspólnie z pracownikiem, efekt może przekroczyć nasze oczekiwania: zmiany da się często

wprowadzić od razu, nie generują dodatkowych kosztów, a zaoszczędzony czas można spożytkować o wiele bardziej efektywnie.

Pamiętajmy jednak, aby okresowo kontrolować, czy pracownik trwale wdrożył zmianę, ponieważ stare nawyki mają tę okropną właściwość, że lubią wracać. Pojawiają się zwłaszcza w sytuacji pośpiechu, kiedy należałoby tym bardziej z nich zrezygnować. Jakże często robienie czegoś „na oko” wydaje się szybsze i bardziej racjonalne tylko dlatego, że weszło nam w krew. Dlatego pracownik nie może być biernym odbiorcą TWI, a jedną z najważniejszych rzeczy jest trwale wciągnięcie go w proces ciągłego doskonalenia. Doświadczenie podpowiada mi, że ten wysiłek naprawdę się opłaci.”

Cezary Zbierchowski, Kierownik Działu Innowacji i Jakości, Siemens Finance sp. z o. o.



„Metoda TWI oraz standaryzacja procesów stanowi obecnie podstawowe narzędzie pracy w działach BPO w Rödl & Partner. W zakresie BPO obsługiwanych jest obecnie ponad 400 klientów w 5 lokalizacjach w Polsce. Ilość ta ciągle wzrasta, procesy są coraz bardziej wymagające, a wymagania co do jakości rezultatów pracy coraz większe. Praca realizowana jest przez zespoły wykwalifikowanych księgowych i doradców podatkowych oraz wspierających ich asystentów. Pracownicy chcą się rozwijać, są bardzo ambitni, dlatego postawiliśmy na projekt standaryzacji. Przyznaję, że zmodyfikowaliśmy i dopasowaliśmy narzędzie TWI do naszych potrzeb. Opracowaliśmy i wdrożyliśmy system przechowywania i aktualizacji standardów. Wprowadziliśmy ustandaryzowany system tworzenia standardów, zatwierdzania i weryfikacji oraz szkolenia ze standardów. Także wprowadzony został system odpowiedzialności za standardy. Standaryzacja służy rozwojowi kompetencji zarządzania zespołem. Wykreowaliśmy zespół trenerów. Powstał nawet podręcznik trenera. Jest podstawowym filarem Lean w organizacji i jest aktywnie używane przez naszych pracowników. Stworzone standardy istotnie skróciły proces wdrażania do pracy nowych pracowników, a także przekazywania procesów do innych zespołów. Polska jest w tej chwili w naszej globalnej organizacji najlepiej zorganizowanym oddziałem - nie waham się tego powiedzieć - na świecie.

Czego mnie nauczyło TWI? Nie ufać intuicji oraz nie podejmować błyskawicznie decyzji a także nie podejmowania decyzji za innych, nawet jeśli tego podświadomie oczekują. TWI pozwala też wyłuskać ogromny potencjał u pracowników, właścicieli procesów, potencjał, którego nie spodziewają się ani oni ani początkowo ja.”

Renata Kabas-Komorniczak, Doradca podatkowy, Rödl & Partner

Rzymianie mawiali „festina lente” – śpiesz się powoli. Wspomniany wcześniej guru Lean Management, John Shook, zwykł mawiać: „Jeśli chcesz wdrażać Lean szybko, rób to powoli”. Metoda TWI daje najlepsze, wręcz przełomowe i trwałe efekty, gdy się ją wdraża powoli i, gdy z cierpliwością, czeka się na rezultaty. Jest wiele organizacji usługowych, które zachłysnęły się metodą TWI. Włączył się u nich typowy pośpiech w uczeniu się narzędzia. Zapomniano o tym, że istotą metody jest rozwój dyscypliny myślenia i dyscypliny działania u ludzi. Zapomniano o tym aspekcie, bo chciano szybkich rezultatów – szybkiego zwrotu z inwestycji. Niestety, najtrudniej istotę i wartość TWI jest pojąć kierownictwu wyższego szczebla. Widziałem to wielokrotnie przy licznych wdrożeniach TWI, jak wyższe kierownictwo albo deprecjonowało wyniki warsztatów TWI⁴¹, albo nagliło na przyspieszoną ścieżkę stosowania TWI powszechnie, taką „wielką ławą”. Często wyższe kierownictwo usprawiedliwia takie ponaglanie tzw. poczuciem pilności (ang. sense of urgency). A to ponaglanie działa na odwrót. Lean, w tym absorpcja TWI przez organizację funkcjonuje trochę jak proces trawienny. Nie ma znaczenia, jak długo i jak bardzo byliśmy głodni. Nawet jeśli nie mieliśmy pokarmu w ustach przez wiele dni, to teraz, siedząc przy suto zastawionym stole, nie da się w jednej chwili nadrobić kilkunastu czy kilkudziesięciu niezjedzonych posiłków. Jeśli będziemy konsumować zbyt szybko i zbyt dużo na raz, pokarm utknie nam w przełyku albo dostaniemy niestrawności jelitowej. Zbyt szybkie i zbyt nadmierne od strony narzędziowej wdrażanie TWI czy innych metod Lean doprowadzi nie do upragnionej transformacji Lean, a raczej do erozji Lean:

⁴¹ Podczas podsumowania jednego z programów TWI dwoje menedżerów prezentowało swojemu CEO wyniki udoskonalonych prac. Wyniki, jak na pierwsze zetknięcie się z metodą TWI, były naprawdę znaczące w aspekcie produktywności i systemowej poprawy jakości. Atmosfera była miła do momentu, jak CEO zapytał: „A ile czasu wam to zajęło?”. Po szybkim przeliczeniu godzin spędzonych na warsztatach programu TWI padła odpowiedź: „Aż tyle? Tyle czasu tylu moich ludzi poświęciło na jakąś metodę, żeby usprawnić tak niewiele? To się nie opłaca. To żaden zwrot z inwestycji”. Przypomniał mi się wówczas prowokacyjny tytuł jednej z książek McCormicka: „Czy warto stracić 15 minut, żeby odzyskać 5 minut?”. Oczywiście, że warto. Warto zainwestować 40 godzin, nawet dziesięć razy więcej, żeby dzień w dzień odzyskiwać nawet niewiele czasu. A przede wszystkim warto zainwestować czas w ludzi. Udoskonalone myślenie ludzi i zmiana ich postaw zaowocują niejednym udoskonaleniem i produktywnością, poprawą jakości, o jakiej menedżerom spod znaku szybkiego ROI się nawet nie śniło. Poprosiłem wówczas tego CEO o szybkie przeliczenie, po którym dniu nastąpi tzw. punkt pojawienia zysku (ang. BreakEven), jeśli raz porządnie zainwestujemy 15 minut w doskonalenie, które dzień w dzień przyniesie nam 5 minut od zysku. Po sześciu dniach zaczynamy być na zysku. I ten zysk rośnie w postaci krzywej wykładniczej

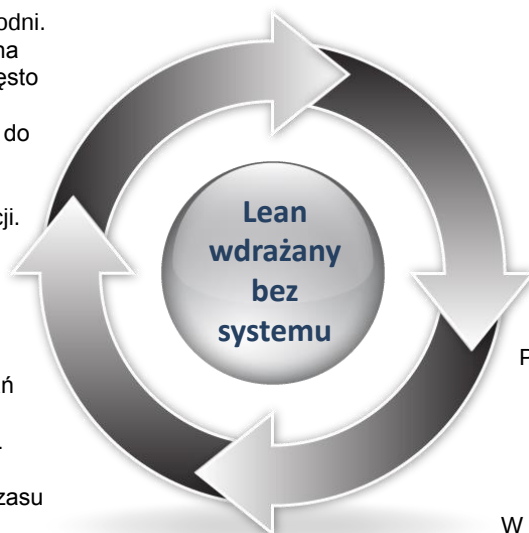
Erozja Lean → 4 x N

NIESPÓJNOŚĆ

Przełożeni są postrzegani w organizacji jako niewiarygodni. Wcześniej bardzo naciskali na doskonalenia, teraz sami często „odpuszczają” w kolejnych tygodniach i miesiącach. To, do czego przekonywali sami, podważają swoją postawą w postaci braku konsekwencji.

NIEISTOTNOŚĆ

Ludzie w firmie nie widzą większego przełożenia działań doskonalących na istotne rezultaty dla całej organizacji. Narzekają, że całe to doskonalenie zabiera dużo czasu i wysiłku, a w ostatecznym rozrachunku niewiele wpływa na istotne funkcjonowanie firmy i jej wyniki.



NIETRWAŁOŚĆ

Wdrożone zmiany są nietrwałe. Po początkowym entuzjazmie pracownicy wracają do dawnych nawyków. Nowe standardy nie są przestrzegane albo są przestrzegane wybiórczo i okazjonalnie.

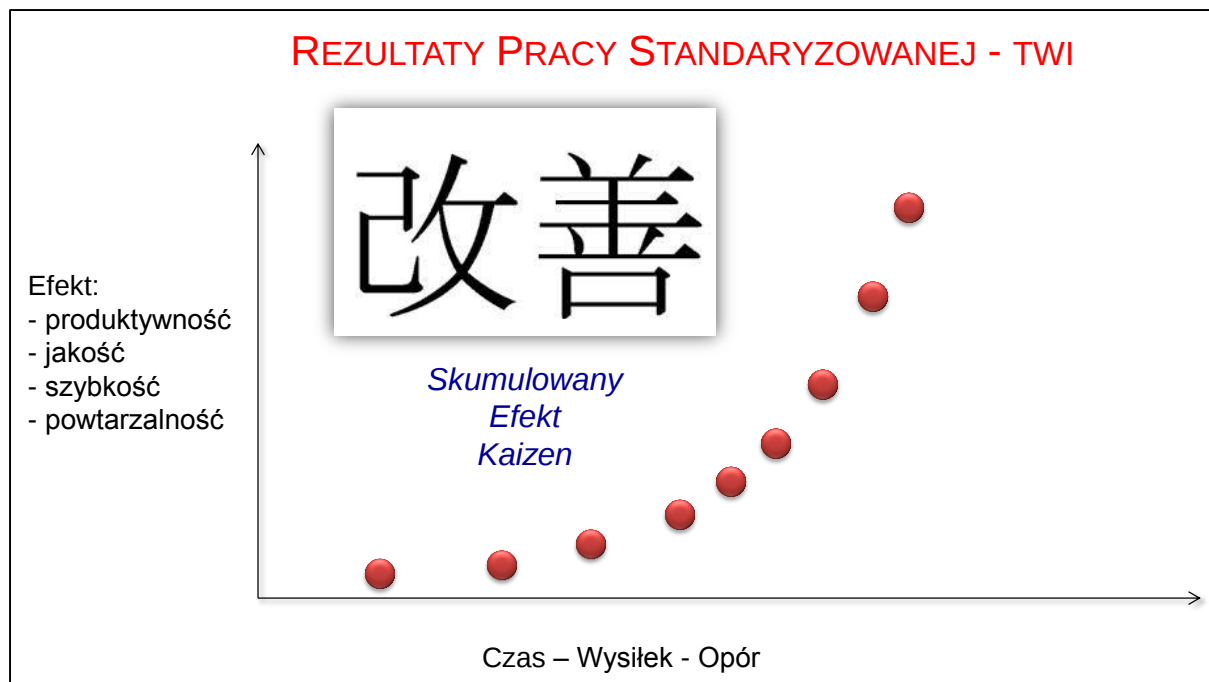
NISKIE MORALE

Pracownicy z czasem coraz mniej chętnie uczestniczą w działaniach doskonalących (np. warsztatach TWI). Pracownicy widzą brak trwałości rezultatów. Kolejne działania doskonalące (TWI) są źle planowane, nieprofesjonalnie prowadzone. Działania nie są doprowadzane do końca. W organizacji utrwała się zjawisko „falstartu”. Coraz trudniej zachęcić pracowników uczestnictwa w kolejnych udoskonaleniach, a kiedy już w nich uczestniczą, ich zaangażowanie jest coraz słabsze.

Rys. Nr 17. Zjawisko erozji w działaniach doskonalących (źródło własne)

Dlatego do oceny skuteczności metody TWI należy podchodzić tak, jak do oceny inwestycji długoterminowej, gdzie kluczowym elementem zyskowności jest tzw. procent składany. Odsetki uzyskane w jednym roku są przypisywane do kapitału. Wówczas oprocentowanie w roku kolejnym pracuje już na kapitale powiększonym. W efekcie po dłuższym okresie czasu mamy skumulowany efekt zyskowności. Im dłużej pracuje procent składany, tym większa zyskowność. Podobnie działa mechanizm doskonalenia, który idealnie pasuje do zjawiska TWI. Jeśli rozumiemy istotę TWI i jesteśmy cierpliwi, i potrafimy pozostawić przysłowiowe „poczucie pilności” poza sobą, poczekamy na efekty. A efekty TWI wdrażanego powoli i cierpliwie nam to wynagrodzą. Pierwszy warsztat TWI będzie wymagał wiele czasu i wysiłku. Wykształcenie pierwszego eksperta TWI w organizacji będzie trwało. Czasem miesiące. I nie będzie od razu widać przełomu. Ale każdy kolejny warsztat, każdy kolejny ekspert wewnętrzny, i każdy kolejny menedżer wykształcony do samodzielnego i profesjonalnego stosowania TWI w zespole swoich podwładnych, będzie kumulować efekt doskonalenia. Coraz większy i większy. To tak, jak ze zjawiskiem kuli śnieżnej. W pewnym momencie nie da się jej zatrzymać. Kula toczy się sama i może nawet przybrać rozmiar lawiny. Ale zanim stała się kulą śnieżną

samonapędzającą, ktoś musiał mozolnie ją wypracować. Praktycy Lean znają zjawisko „skumulowanego efektu kaizen”⁴². Jak najbardziej zjawisko to ma zastosowanie odnośnie wartości TWI:



Rys. Nr 18. Graficzna reprezentacja skumulowanego efektu doskonalenia procesów w oparciu o metodę TWI
(źródło własne)

Refleksja końcowa: końcowy limit doskonalenia pracy stanowiskowej?

„Z biznesem jest trochę tak, jak z samochodem: możemy „żyłować” silnik, jadąc na drugim biegu (...) – motywować zespół (obojętnie: kijem czy marchewką), zwiększać intensywność działań (zmieniamy dla projektu telemarketingowego cel z 200 telefonów/dzień na 400 dziennie itd.). Oczywiście, „wciskając gaz do dechy”, spowodujemy, że samochód będzie jechał szybciej. Ale można też przełożyć bieg w samochodzie – podnieść skuteczność procesów (...), co jest wykonalne bez heroizmu dla większości przedsiębiorstw. Samochód na

⁴² Słowo „kaizen” zostało tu użyte jako popularne określenie wszelkiego rodzaju doskonalenia. Od dwóch japońskich słów: „kai” – rozmontować, rozdzielić na drobne oraz „zen” – złożyć ponownie i uzyskać lepszą i piękniejszą rzecz. Z koncepcji kaizen bierze się uzasadnienie dla doskonalenia opartego o wysiłek umysłu, a niekoniecznie w oparciu o kosztowną technologię czy inne inwestycje kosztowo. Inne, anglojęzyczne określenie zjawiska „kaizen” brzmi – „Use your brain, not necessarily your budget”

prawo będzie jechał szybciej (większa skuteczność – ang. effectiveness). I można zdjąć trochę nogę z gazu (większa sprawność – ang. efficiency)”⁴³.

O ile w przypadku samochodu liczba biegów, nawet w modelach luksusowych czy sportowych, może być duża, ale jest to liczba skończona, o tyle w przypadku procesów „liczba wyższych biegów” jest nieskończona. Potwierdza to firma, która najdłużej i chyba najskuteczniej stosuje metodą Pracy Standaryzowanej, firma, która po II Wojnie Światowej, pierwsza odkryła potencjał metody TWI i jest wierna tej metodzie do dziś przez 70 lat: Toyota. W Toyocie funkcjonuje takie powiedzenie: „Nie ma tak doskonałej pracy, której nie można by jeszcze bardziej udoskonalić”. To powiedzenie bez najmniejszego retuszu odnosi się także do świata procesów usługowych.

Jeśli zainteresowała, może zainspirowała Państwa, ta refleksja o wartości metody TWI dla poprawy procesów usługowych, zapraszam do lektury kolejnego artykułu o kolejnej odsłonie oblicza TWI. Tym razem będzie to oblicze skuteczności instruowania pracownika. Pewnie odnajdą Państwo swoje doświadczenia w opisie modeli szkoleniowych „na ciężarówkę”, „na czarownicę”, „na czar par”. Może zaintryguje Państwa, dlaczego większość menedżerów wpada w pułapkę „3 x 80”.

W kolejnych miesiącach kolejne odsłony oblicza TWI jak: audyt wg TWI, zarządzanie zjawiskiem TWI i Gemba Walk dedykowane zwiększaniu kultury TWI w organizacji usługowej.

Autor



Krzysztof Drozd

Starszy Konsultant

Lean Enterprise Institute Polska

⁴³ Krzysztof Drozd, *SixSigma – fanaberia zza oceanu, wymysł konsultantów czy przełom w zarządzaniu XXI wieku?*, Zarządzanie Jakością, Nr 3(33), 2008, s. 30

Miejsce na notatki

This image shows a full page of primary-ruled paper. It features approximately 20 horizontal dashed lines spaced evenly down the page, providing a guide for handwriting practice. The paper is otherwise blank, with no margins, text, or other markings.

[illegible]



LEAN ENTERPRISE
INSTITUTE **POLSKA**

Lean Enterprise Institute Polska Sp. z o. o.

ul. Muchoborska 18, 54-424 Wrocław

tel.: +48 71 798 57 33

info@lean.org.pl

www.lean.org.pl

www.leanbooks.pl

www.leankonf.pl