



WOJCIECH JĘDRZEJEWSKI:

ABY WPROWADZIĆ DO FIRMY „PAKIET LEAN”, NA POCZĄTEK NIE MUSIMY MIEĆ WIELE. OCZYWIŚCIE ZACZYNA SIĘ OD ŚWIADOMOŚCI POTRZEBY ZMIAN U WŁAŚCICIELI FIRMY – JEST TO WARUNEK KONIECZNY. WPROWADZANIE ZMIAN NAJLEPIEJ POWIERZYĆ KONSULTANTOWI Z ZEWNĄTRZ FIRMY CHOCIAŻBY DLATEGO, ŻE BĘDZIE ON MÓGŁ POZWOLIĆ SOBIE NA BARDZIEJ ZDYSTANSOWANY, OBIEKTYWNY PUNKT WIDZENIA

ANALIZY I DZIAŁANIA PRZEDWDROŻENIOWE TWORZONE W CELU WPROWADZENIA ZARZĄDZANIA PROCESOWEGO W FIRMIE

Nie taki diabeł straszny...

W kolejnym artykule z Wojciechem Jędrzejewskim, prezesem zarządu firmy Tisoft, rozmawiamy o „Pakiecie LEAN” jako o zestawie potrzebnych rzeczy (wiedzy i oprogramowania), który znacząco podnosi prawdopodobieństwo osiągnięcia sukcesu we wdrażaniu zarządzania procesowego.

Wojciech Jędrzejewski: Aby wprowadzić do firmy „Pakiet LEAN”, na początek nie musimy mieć wiele. Oczywiście zaczyna się od świadomości potrzeby zmian u właścicieli firmy – jest to warunek konieczny. W tym cyklu mówimy o „Pakiecie LEAN” jako o zestawie potrzebnych rzeczy (wiedzy i oprogramowania), który znacząco podnosi prawdopodobieństwo osiągnięcia sukcesu we wdrażaniu zarządzania procesowego, nie o samej czystej strategii uszczuplonego zarządzania. Umowny pakiet składa się z potrzebnej wiedzy, czyli np. usług znającego się na rzeczy konsultanta oraz oprogramowania, które dostarczy dane i zautomatyzuje analizę danych. Wprowadzanie zmian najlepiej powierzyć konsultantowi z zewnątrz firmy chociażby dlatego, że będzie on mógł pozwolić sobie na bardziej zdystansowany, obiektywny punkt widzenia. Raportowanie zmian może być

wykonywane choćby w Excelu. Jednak dzięki zastosowaniu specjalistycznego systemu komputerowego do wsparcia procesu zmian uzyskujemy natychmiastowe sprzężenie zwrotne podejmowanych działań, powstaje komputerowa struktura firmy, struktura kompetencji, widać, jak przebiegają i z czego składają się poszczególne procesy. Ponadto uzyskujemy natychmiastowy i dostępny przez przeglądarkę internetową zestaw interesujących nas raportów i wskaźników. Dobrze skonstruowany system jest jak uszyty na miarę garnitur, daje oszczędności zarówno w rejestracji zdarzeń, zbieraniu danych, jak i w analizie zależności oraz konstruowaniu dopasowanych wskaźników. Wbrew pozorom uzbrojenie takiego systemu to nic straszniejszego. Na jednym ze spotkań w Klubie Lean Management u Jurka Fiuka pokazujemy na żywo, jak uzbroić system Work Manager ERP dla firmy SPAW-MET mieszczącej się pod Piłą (107 pracowników) w celu uzyskania raportów ze standardowego zlecenia wykonywanego w tej firmie. Uzbrojenie dotyczy 10 stanowisk, wszystkich czynności na stanowiskach, wszystkich pracowników biorących udział w procesie oraz dynamicznego przydzielania kompetencji pracowniczych. Ponadto operator korzystając wyłącznie ze zdalnych informacji uzyskanych od pracownika firmy tworzy zlecenie produkcyjne, które przebiega poprzez występujące stanowiska. Po zasymulowaniu pracy

uzyskujemy raporty z systemu dotyczące realizacji tego zlecenia. Nagranie można obejrzeć pod adresem <https://www.youtube.com/watch?v=r6l5etKQXhc>. Całość trwa... 50 minut.

Powodów zmian w firmie może być oczywiście wiele, od wewnętrznej potrzeby doskonalenia po konieczność sprostania oczekiwaniom klienta. Jakże by one nie były, zawsze trzeba się trzymać powyższych reguł, aby zwiększyć do maksimum prawdopodobieństwo sukcesu. Oczywiście trzeba być przygotowanym na uaktywnienie się całego mnóstwa doradców, którzy wiedzą lepiej, co zmienić i za mniejsze pieniądze. Zmiana zarządzania to zawsze pewien poziom wystąpienia problemów. Doświadczony konsultant wszystko ubierze w scenariusz i zminimalizuje koszty zmiany. Po drugie, jeśli już płacimy konsultantowi, to trzeba się go słuchać. Przejście do zarządzania procesowego w firmie to poważny krok do myślenia o oszczędnościach. Zarządzanie silosowe separuje poszczególne obszary działania firmy. Przeanalizujemy, jak wiele punktów widzenia i celów funkcjonuje w standardowej firmie. Od razu przepraszam za pewne uproszczenia, które są potrzebne, aby stworzyć zrozumiały model.

Szef – firma musi zarabiać pieniądze – przecież jest to przedsiębiorstwo komercyjne. Firma powinna być powodem do dumy, a więc dobrze zorganizowana, wybitna na tle konkurencji. Firma powinna dawać korzyści nie tylko szefowi, ale i otoczeniu – działać społecznie i charytatywnie, aby wizerunek firmy był dobrze odbierany.

Pracownicy – chcą – powinni dobrze zarabiać na tle konkurencji – chcą pracować w dobrze postrzeganej i poukładanej firmie u szefa, który nadstawia ucha ich radom i służy im za przykład.

Wyodrębniam – **handlowcy** – chcą, aby ich firma była postrzegana jako super przedsiębiorstwo, nowoczesne, innowacyjne, zdolne do wytwarzania lepszych od konkurencji produktów lub usług biorących pod uwagę potrzeby klienta.

Klient – patrzy na wszystko, sprawdza w internecie, kto daje lepsze korzyści, na których jemu zależy. Jest bardzo dobrze zorientowany, porównuje i poprzez to ma twarde wymagania.

Wojciech Jędrzejewski:

W trakcie wdrażania zarządzania procesowego w organizacji trzeba wziąć pod uwagę wiele elementów. Z definicji wdrożenie napotka opór jak każda zmiana i nie może w firmie spowodować rewolucji. Jestem zwolennikiem tzw. wsączania się zmian do firmy, aby czoło fali zmian było jak najniższe

W tym modelu analizującym firmę z pewnego oddalenia nie ma żadnych sprzeczności. Wszystkie elementy mają zbieżne cele, które są oczywiste i możliwe do zrealizowania dzięki doskonaleniu zachodzących procesów. Czemu więc tak trudno osiągnąć taki stan rzeczy? Oczywiście powodów jest bardzo dużo. Trzeba zacząć od tego, że większość firm rozwijała się poprzez wzrost lub dodawanie poszczególnych obszarów. Tymi obszarami zarządzały różne osoby. Ktoś, kto ma cechy charakteru dające umiejętności kierowania zespołem, przeważnie niechętnie słucha rad podległych mu lub równorzędnych pracowników. Jako właściciele cieszymy się, że znaleźliśmy kierownika, który zna się na rzeczy i potrafi utrzymać respekt dla swojej osoby, godząc się z jego częstą wadą braku komunikatywności co do pozostałych kolegów z kadry średniej. I tak to jest budowane przez lata. Każdy z kierowników buduje swoje zestawienia gdzieś tam w Excelu, aby panować nad tym, co się u niego w dziale dzieje. Jeśli jest reklamacja wewnętrzna, to często bywa tak, że szef się o niej nie dowiaduje. Na spotkaniach kierownicy działów chwają się swoimi osiągnięciami, a szef narzeka na końcowy wynik finansowy firmy. Spada na handlowców, bo towar jest, lecz oni go nie sprzedają. Z kolei handlowcy narzekają na zbyt drogi towar i brak narzędzi promocyjnych. Myślę, że wielu czytelników zgodzi się ze mną, iż to dosyć powszechny schemat.

Funkcjonalnie firma jest systemem naczyń połączonych o maksymalnej przepustowości wąskiego gardła. Bez świadomości, że tak jest, model rozpada się na wiele obszarów, za które odpowiedzialne są różne osoby. Po uwzględnieniu czynnika ludzkiego powstają sprzeczności w celach realizowanych przez poszczególne osoby. Kluczowe jest, aby wprowadzona zmiana powodowała nadrzędność celu procesu i podporządkowanie temu procesowi wyników silosów.

CHCE PAN POWIEDZIEĆ, ŻE ZNA PRZEPIS, JAK TO USPRAWNIC?



W. J.: Myślę, że nasze zespoły mają wiedzę, metodologię i narzędzia, aby skutecznie wprowadzać zmiany, inaczej byśmy nie rozmawiali. Aby nie zostać posądzonym o demagogię, opiszę, jak wygląda to w praktyce stosowanej przez firmę Tisoft. W trakcie wdrażania zarządzania procesowego w organizacji trzeba wziąć pod uwagę wiele elementów. Z definicji wdrożenie napotka opór jak każda zmiana i nie może w firmie spowodować rewolucji. Jestem zwolennikiem tzw. wsączania się zmian do firmy, aby czoło fali zmian było jak najniższe. Musimy rozumieć to, że pracownicy firmy, w której wprowadza się zmiany, nie mają dodatkowego czasu, więc dodawanie obowiązków związanych choćby z rejestracją czynności będzie postrzegane jako pogorszenie warunków pracy. Funkcjonowanie firmy przed zmianami oparte jest na zasadach i ludziach, którzy mają określoną mentalność i którzy stanowią w znakomitej większości wartość danej firmy. Szef pracuje z tymi ludźmi i z nimi doszedł do punktu, w którym jest. Znajdujemy się w organizacji, która daje utrzymanie wielu ludziom i to jest bardzo cenne. Uważam, że dobrze zaprojektowane wdrożenie musi być bardzo dokładnie dostrojone do konkretnej organizacji i uwzględniać mentalność oraz strukturę załogi działającą na jej korzyść. Wdrożenie nie może być destrukcyjne i być z tzw. książki lub też być naginane do ograniczeń systemu. Każde oprogramowanie jest dla użytkowników, a nie odwrotnie.

CZY KLUCZEM DO PRZEMIAN SĄ LUDZIE?

W. J.: Tak. To ludzie spajają poszczególne elementy organizacji w jedną całość. Od jakości ich działań zależy końcowy wynik organizacji. Przy założeniu ogólnej dostępności środków, surowców i energii to ludzie są zasobem decydującym o pozycji konkurencyjnej firmy. Ludzie mają w sobie potencjał zwany motywacją do działania, który należy w organizacji wykorzystać i wzmacniać. To od nich, jeżeli są zaangażowani, pochodzi optymalizacja procesów. Jeżeli zjednamy sobie we wprowadzaniu zmian ten strategiczny zasób, to dostaniemy ogromne wsparcie i odwrotnie. Z technicznego punktu widzenia jako zespół wykonujemy cały szereg działań przedwdrożeńowych angażujących osoby z wnętrza firmy. Należy spowodować, aby załoga zrozumiała i zaakceptowała sposób wprowadzania, metody i harmonogram zmiany. Na początku możemy wprowadzić zmiany tylko w niezbędnie koniecznych zaakceptowanych obszarach. Oczywiście nie wszyscy pracownicy przekonają się już na początku do tego, aby zmienić sposób postępowania, ale nasze doświadczenie dowodzi, że mamy skuteczne i przyjazne dla pracowników metody. Niejednokrotnie uwzględniając specyfikę danej firmy powstają nowe ciekawe rozwiązania konfiguracyjne. Może to zabrzmieć jak frazes, ale to użytkownicy najlepiej dopasowują np. interfejsy systemu lub tworzą funkcjonalności, które mnie nie przyszłyby do głowy. Na tym etapie występuje bardzo ciepłe przyjęcie zmian w systemie, które zostały zgłoszone przez pracowników i zrealizowane przez firmę wdrażającą. Ludzie zaczynają się wtedy utożsamiać ze zmianą.

W analizach audytujemy bardzo dokładnie rozkład i zarządzanie kosztami firmy. Analityk finansowy (biegła księgowość) za pomocą oprogramowania używającego SI, do którego ładujemy standardowe dane księgowe, prześwietla strukturę i zależności kosztów od przychodów określając koszty wątpliwe z dokładnością do miejsca wystąpienia i faktury. Analityk określa wykryte anomalie i je opisuje lub też prosi wystawcę o wyjaśnienie. Jeżeli jest potrzeba, istnieje możliwość uzyskania opinii prawnych i badania bilansu pod potrzeby audytu.

Powstają kompletne mapy struktur i funkcji działania firmy, w razie potrzeby uwzględniające otoczenie organizacji.

Audyt struktury firmy, obszarów i przebiegu procesów oraz odpowiedzialności jest wykonywany w postaci graficznych procedur z pełnym zachowaniem zasad tworzenia algorytmów komputerowych.

Wszystkie te dane ładowane są do instancji stworzonej dla konkretnej firmy systemu Work Manager ERP po to, aby uzyskać pełną spójność analiz księgowych, strukturalnych i procesowych. Następnie konfigurowane są wykonywane w firmie czynności. W razie potrzeby lub na życzenie klienta możemy uruchomić system rejestracji przebiegu procesów i zarządzania pracą w czasie rzeczywistym z rejestracją z dokładnością do czynności na zleceniu. Takie wdrożenie dla firmy do 150 osób trwa zaledwie kilka dni roboczych. Jeżeli klient sobie życzy, możemy rejestrować zużycie materiałów na poszczególnych czynnościach, czasu pracy i aktywności pracowników. W razie potrzeby wyznaczamy specyficzne wskaźniki mówiące o kluczowych zależnościach w firmie. Następnie są projektowane i udostępniane analitykom raporty pod potrzeby konkretnej firmy. Konsultant tworzy projekt zmian i wdrożenia uwzględniając dane z rzeczywistych pomiarów. Klient ma na bieżąco dostęp do kompletnego systemu analiz w BI przez serwis www.

Podsumowując: zakres tego artykułu nie pozwala wymienić całej metodologii pracy oraz użycia narzędzi w celu przeanalizowania firmy i przygotowania jej do wprowadzenia zarządzania procesowego. Chciałbym jednak uwypuklić kilka podstawowych reguł.

Zastajemy firmy w różnym stanie organizacji i różnej wielkości, lecz każdy ten stan należy uszanować. Strategicznym, najważniejszym zasobem organizacji (oprócz całkowicie zautomatyzowanej) są ludzie i to poprzez nich, dla nich chcemy usprawnić organizację, w której wspólnie pracujemy. Każda, nawet mała firma to wrażliwy indywidualny mechanizm, do którego przeanalizowania należy użyć specjalistycznych narzędzi i dokładnie dobrać zakres oraz sposób zmian.

DZIĘKUJĘMY ZA WYCZERPUJĄCE INFORMACJE. MAMY NADZIEJĘ, ŻE BĘDĄ PRZYDATNE DLA TYCH, KTÓRZY MAJĄ W PLANACH INSTALACJĘ OPROGRAMOWANIA.