

Metodyka ciągłego rozwoju

Narzędzia Kaizen w sektorze usługowo-administracyjnym – od czego zacząć?

Klaudia Kobyłecka



Od kilku lat coraz większą uwagę polskich przedsiębiorców przykuwają możliwości zastosowania narzędzi ciągłego doskonalenia (Kaizen) w biurach. Metodologia kojarzona pierwotnie przede wszystkim z produkcją zyskuje uznanie również w szeroko rozumianym sektorze usługowym. Dzięki dążeniu do rozwoju i poprawy efektywności metody Kaizen przynoszą bowiem efekty także w pracy biurowej.

5

etapów rozwoju wystarczy organizacji oraz jednostkom do znacznej poprawy efektywności

Kaizen to złącze dwóch japońskich słów: kai – ciągle dokonująca się zmiana oraz zen – dobre na drodze do lepszego. W języku polskim zwykle tłumaczone jako „ciągłe doskonalenie” (ang. continuous improvement). Swe pierwotne zaczątki Kaizen ma jednak nie w Japonii, ale w Stanach Zjednoczonych, gdzie po II wojnie światowej prace badawcze prowadzili specjaliści zarządzania jakością Edwards Deming i Joseph Juran. Rozwijana przez nich wiedza w zakresie ciągłych usprawnień (przede wszystkim skupiająca się na planowaniu produkcji oraz statystycznym sterowaniu procesami) trafiła na chłonny grunt mocno nadwyżęzonej

działaniami wojennymi gospodarki japońskiej. Otwartość japońskich przedsiębiorców, jak również pewne cechy typowe dla kultury Wschodu, przyczyniły się do szybkiego zaadoptowania metod amerykańskich jakościowców w Kraju Kwitnącej Wiśni.

NA DRODZE KU DOSKONAŁOŚCI

Z branży motoryzacyjnej metody ciągłego doskonalenia zaczęto wdrażać również w innych obszarach przemysłu, a następnie również w sektorze usługowym. Czym różni się podejście Kai-

zen od znanych nam w Europie metod zarządzania? Syntetyczne informacje znajdują się na rysunku 1 (Kaizen a innowacje); poniżej krótki komentarz do tego porównania.

Podejście do zmian metodą „małych kroków” wydaje się dość odległe dla naszego kręgu kulturowego – codzienność większości firm (zarówno tych rodzimych, jak i międzynarodowych korporacji) to nawarstwienie rozbudowanych projektów z terminami realiza-

cji „na wczoraj” oraz często mało systematyczny styl pracy – potrafimy być niesamowicie efektywni w krótkich odcinkach czasowych (np. przed ważnym audytem zewnętrznym), po czym nasze zawodowe tempo spada

Metoda małych kroków

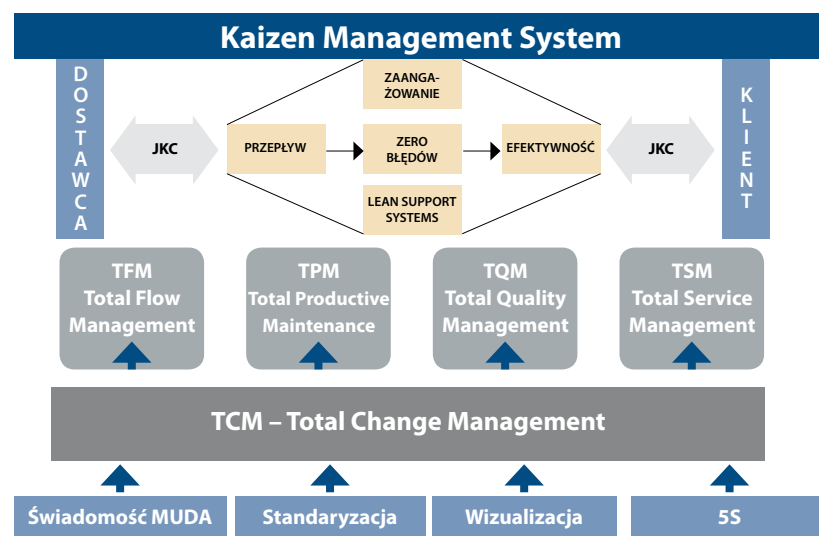
wciąż jest dosyć odległa dla europejskiego kręgu kulturowego. Dlatego często pracujemy akordowo – efektywnie w krótkim czasie, po czym tempo mocno spada i przychodzi konieczność regeneracji

dość mocno – po prostu potrzebujemy czasu na regenerację. Lubimy duże, spektakularne sukcesy, znajdujemy w sobie niesamowity potencjał, żeby niemalże przedłużyć dobę; lubimy też błogie chwile chwilowego uspokojenia po takich stresujących wydarzeniach.

Wychodzące się z Japonii podejście do pracy metodą „małych kroków” to przeciwieństwo takiego skokowego stylu pracy – Kaizen zakłada ciągłe doskonalenie. Jak mówi często Masaaki Imai, uznawany za ojca tegoż systemu zarządzania, Kaizen to doskonalenie realizowane wszędzie, przez wszystkich i każdego dnia. Być może mniej przez to

Kaizen a innowacje	
Kaizen	Innowacje
Małe kroki	Duże kroki
Konwencjonalne know-how	Odkrycia
Wysiłek	Inwestycje
Orientacja na proces	Orientacja na rezultaty
Polityka wolnego wzrostu	Polityka szybkiego wzrostu

Źródło: Kaizen Institute



Źródło: Kaizen Institute



Źródło: Kaizen Institute

celebracji spektakularnych sukcesów, ale w dłuższej perspektywie bardziej zrównoważone tempo pracy wydaje się odpowiedniejsze dla każdego.

Kolejna cecha charakterystyczna dla kultury japońskiej to orientacja na proces (w podejściu kultury Zachodu – orientacja na rezultaty). Planowanie długofalowe naturalnie kieruje Japończyków do tego typu podejścia – typowe dla tej kultury nieustanne poszukiwanie marnotrawstwa (tzw. muda) na każdym etapie działań jest nie mniej ważne niż efekt finalny. Znane nam dążenie do celów za często niezwykle wysoką cenę zwykle jest usprawiedliwiane i rozumiane w naszym kręgu kulturowym – bo przecież plan musi być wykonany. Dzięki przyjęciu perspektywy mocniejszej orientacji na proces, przykładamy lupę do miejsc powtarzających się pomyłek; okrywamy możliwości wprowadzania lub udoskonalania istniejących standardów, a przede wszystkim nawiązujemy lepszy kontakt z pracownikami – uczestnikami procesu, uzyskując od nich bezcenne informacje na temat potencjalnych możliwości usprawnień.

Wybierając drogę Kaizen, decydujemy się więc na zrównoważony i spokojny rozwój organizacji – narzędzia zawarte w tym systemie zarządzania są proste i możliwe do zaaplikowania w zasadzie w każdym typie organizacji. Nastawienie na długofalowy wzrost naturalnie chroni nas przed rozumieniem Kaizen jako kolejnego projektu, który ma przynieść oszałamiające efekty – najlepiej jak najszybciej.

KAIZEN W CODZIENNEJ PRAKTYCE

Rozumiejąc, że Kaizen to bardziej sposób zarządzania, styl codziennej pracy całej organizacji, spróbujmy przeanalizować, jak poradzić sobie z zaszerepieniem tego typu podejścia do pracy w działach administracyjnych lub firmach typowo usługowych. Rysunek 2

(System Zarządzania Kaizen) wskazuje na filar o nazwie Total Service Management jako część Systemu dedykowaną właśnie temu sektorowi. Bardziej szczegółowe wskazówki znajdziemy analizując rysunek 3 – tzw. sześciopozomowy model efektywnego zarządzania procesami administracyjnymi. Model wypracowany został kilka lat temu przez Instytut Kaizen i stosowany jest jako narzędzie wspomagające stopniowe rozwijanie kultury ciągłego doskonalenia w biurach na całym świecie. Pracując z polskimi przedsiębiorcami, mocno ich zachęcamy, aby podążali właśnie tym ogólnym schematem – dalekosiężny ambitny cel osiągnięcia trwałej przewagi konkurencyjnej na rynku (Poziom VI) poprzedzają etapy stopniowego wdrażania narzędzi Kaizen adekwatnych jak najbardziej dla działów administracyjnych i firm usługowych.

Zwykle uwagę naszych klientów przykuwa poziom III, gdzie zajmujemy się mapowaniem procesów. Hasło „Oszczędzaj poprzez ulepszenie procesów” działa jak magnes, zachęcający szczególnie najwyższą kadre zarządzającą do rozpoczęcia przygody z duchem Kaizen właśnie od tego etapu. Argumentacja słowna zespołu naszych konsultantów nie zawsze jest skuteczna – stąd też pomysły, aby na bazie prostych symulacji pokazać jak może się zakończyć rozpoczęcie wdrożenia Systemu Zarządzania Kaizen „od środka”. Tego typu symulacje będziemy prezentowali m.in. na najbliższej czwartej konferencji dedykowanej dla reprezentantów TSM, czyli firm usługowych oraz wszelkich instytucji posiadających biura i działy administracyjne. Pozwalając uczestnikom doświadczyć udziału w miniprosesie, dajemy czas na samodzielne przetestowanie, jaki istotny jest zbudowanie w pierwszym etapie świadomości marnotrawstwa i wzbudzenie wśród pracowników chęci walki z nim na każdej płaszczyźnie. Pracownicy przekonani znacznie chętniej poznają

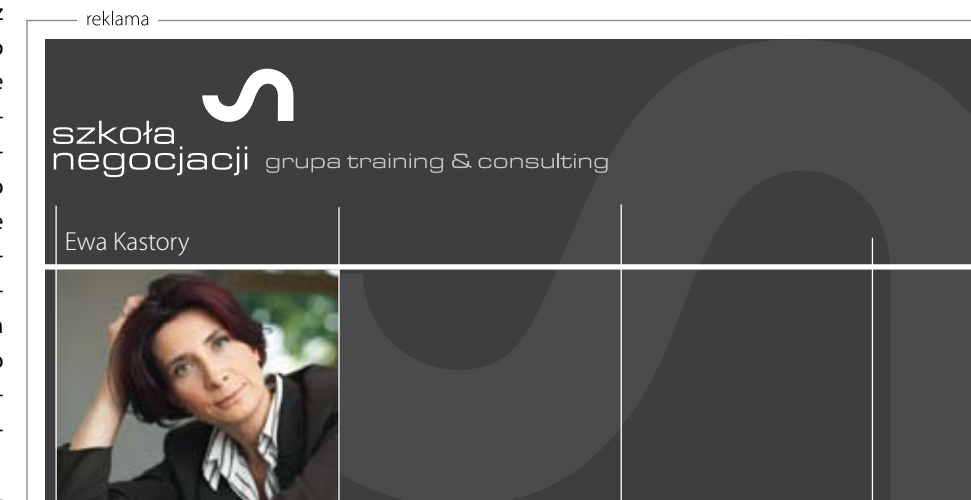
kolejne narzędzia Kaizen, stanowiące codzienną artylerię przeciwko panującemu w większości biur marnotrawstwu.

Dzięki tej świadomości zbudujemy zespoły otwarte na zmiany, chętne do konstruktywnego przyjrzenia się najpierw własnemu stanowisku, a w dal-

szej kolejności obszarom wspólnym oraz funkcjonowaniu procesów. ©



• **Klaudia Kobyłecka**
konsultant **KAIZEN**.
Specjalizuje się w obszarze **Total Service Management**.



Grupa training&consulting zaprasza do II edycji

pierwszej w Polsce rocznej Szkoły Negocjacji opartej na praktyce biznesowej

- to realny trening negocjacyjny
 - to uczenie się od najlepszych biznesowych negocjatorów
 - to indywidualna ścieżka rozwoju kompetencji negocjacyjnych
- elementy *Video Interaction Training*

Słowa uczą doświadczenia zmieniają

Grupa training & consulting
ul. Rzymska 22 / 1, 03-976 Warszawa
tel. (22) 353 06 59, tel./fax (22) 843 33 65
www.szkoła-negocjacji.pl

Patroni medialni: