

Wprowadzenie

Zarządzanie przez doskonalenie procesów



Zespoły nie są nowością. Od początku XX wieku tradycje ewoluowały, co pokazuje wagę zespołów w osiąganiu celów biznesowych. Te obszary – rozwój organizacji, dynamika grupy, projektowanie systemów socjotechnicznych i zarządzanie jakością – przeplatały się i rozdzielały wiele razy na przestrzeni lat. Dzisiejsze zespoły bazują na tej bogatej historii, niezależnie czy nazywamy je zespołami wysokiej wydajności, zespołami samokierującymi się, zespołami Lean czy Six Sigma. Wszystkie te obszary doszły do podobnych wniosków na temat tego, czego potrzeba, aby zespół osiągnął sukces – np. niezbędna jest zmiana systemu nagród ze skoncentrowanego na indywidualnych osiągnięciach na wspierający współpracę. Jednym ze sposobów zrozumienia wymagań stworzenia dobrego zespołu jest poznanie ewolucji ruchu jakości.

Rewolucja w jakości: wpływ i dziedzictwo

Ruch jakości ma ogromny wpływ na zarządzanie biznesem na całym świecie. Konsultanci tacy jak Dr W. Edwards Deming, Dr Joseph Juran i inni, nauczyli nas, że kluczem do sukcesu organizacji jest jakość i doskonalenie systemów.

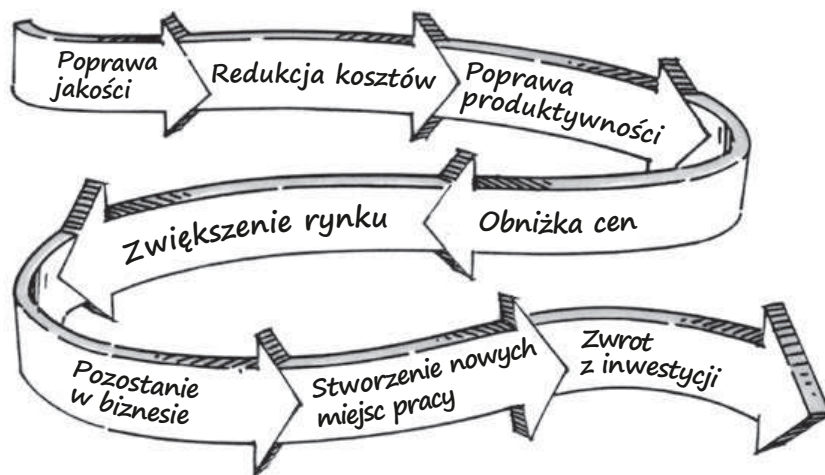
Jakość osiągnięta jest dzięki nadaniu klientowi najwyższego priorytetu i badaniu oraz ciągłym doskonaleniu kluczowych procesów pracy tak, aby finalny produkt lub usługa spełniały lub przewyższały oczekiwania odbiorców. Wraz z poprawą procesu rośnie produktywność i zmniejsza się nieefektywność, co daje klientowi coraz lepsze produkty i niższe ceny. Konsumenci, którzy otrzymują towary lub usługi o wysokiej jakości i w dobrej cenie, przekazują to innym, co powoduje wzrost zamówień. Dr Deming podsumował ten cykl jako coś, co nazywamy dziś łańcuchem reakcji Deminga.

Co znajdziesz w tym rozdziale:

- I. Zarządzanie przez wyniki (s. XIX)
- II. Doskonałość procesowa jako alternatywa (s. XXIII)
- III. Początki (s. XXIX)
- IV. Rola zespołów projektowych (s. XXXII)

Praca Managera

Rola menadżera polega na pomaganiu pracownikom w wykonywaniu najlepszej możliwej pracy, dzięki monitorowaniu i doskonaleniu procesów.



Zasady i metody zapewnienia jakości przenikają nawet do tych organizacji, które oficjalnie nie zaadoptowały tzw. doskonalenia procesowego. To podejście może być nazywane: Six Sigmą, Lean Enterprise, reinżynierią, zarządzaniem jakością, ciągłym doskonaleniem, ciągłym uczeniem się, zarządzaniem czwartej generacji, itp. Prawie wszędzie promowana jest koncentracja na kliencie, nawet jeśli nie w działaniach, to przynajmniej w słowach. Obecnie znacznie więcej decyzji jest podejmowanych na podstawie danych a nie zgadywania. Wiele organizacji kładzie nowy nacisk na ciągłe doskonalenie procesów. Znacznie ważniejsze niż kiedyś jest zarówno to, jak praca jest wykonywana jak i to, co jest robione.

W wielu miejscach relacje pomiędzy menadżerami a innymi pracownikami nabierają nowego charakteru. Rola zarządzających ewoluuje w stronę pomagania ludziom w wykonywaniu jak najlepszej pracy oraz przewidywania i eliminowania ograniczeń, które powstrzymują dostarczanie stałej jakości produktom i usługom. Jednocześnie coraz więcej pracowników uczy się, jak używać wiedzy i informacji, które zebrali poprzez wykonywanie codziennych zadań, do doskonalenia procesów z którymi pracują. Pomimo tych pozytywnych zmian, wciąż istnieją przewlekłe problemy. Aby mieć lepsze pojęcie o tym, gdzie teraz jesteśmy, pomocne może być spojrzenie w przeszłość.

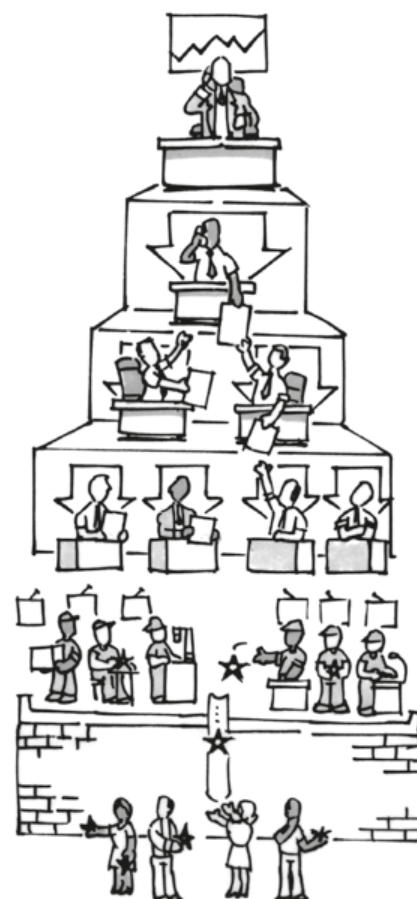


I. Zarządzanie przez wyniki

Większość menadżerów to twarde sztuki, które osiągnęły wiele. Mimo to, często nie potrafią wykorzystać pełnego potencjału swoich pracowników. Nie udaje im się nadążyć za zmieniającymi się potrzebami klientów, przez co konsekwentnie ich tracą. W części jest to wina podejścia do zarządzania nazywanego zarządzaniem przez wyniki lub cele. Jest ono praktykowane w pewnym stopniu przez większość menadżerów, w większości organizacji.

Próbując uniknąć mikro-zarządzania pracownikami, to podejście opiera się na menadżerach mówiących ludziom czego od nich oczekują, a następnie pozwalających im samym znaleźć sposób na wykonanie zadań. Zarządzanie przez wyniki ma swoją własną logikę i konsekwencje. Jak pokazano po prawej, podkreśla ono schemat organizacyjny i jego kluczowe punkty kontrolne. Taka sieć kontroli jest zwykle zbudowana, aby suma rezultatów osiągniętych na jednym poziomie spełniała cele osoby znajdującej się bezpośrednio powyżej w hierarchii. Zarządzanie przez cele skupia się na wynikach i nie zwraca uwagi na to, jak praca jest wykonywana. Cele nie odzwierciedlają zrozumienia organizacji jako systemu lub zdolności procesu. Założenie jest takie, że jeśli kierownictwo ustala zadania, pracownicy znajdą sposób na ich wykonanie. Na pierwszy rzut oka ta logika wydaje się dobra, wydaje się nawet, że ułatwia upoważnienie pracowników i koncentrację na wynikach. Jednak sposób implementacji takiego systemu ma tendencję do szkodliwych skutków ubocznych, które nie służą długoterminowym celom organizacji.

KONWENCJONALNA STRUKTURA ADMINISTRACYJNA



Zniekształcenie systemu

Gdy cele są ustalane w obszarach funkcjonalnych, a następnie przekazywane w dół funkcjonalnych linii kontroli i działań (często nazywanych *silosami*), zdarza się, że pracownicy skupiają się na optymalizacji pracy w ich bezpośrednim sąsiedztwie. Starają się spełnić lokalne i najbliższe cele bez względu na konsekwencje w innych obszarach systemu. Np. próbując osiągnąć wytyczne dotyczące obniżenia kosztów, dział zakupów zamawia tańsze materiały, które nie spełniają jednak wymagań innych departamentów w organizacji. Efektem takiego działania jest wzrost wydatków w innych obszarach. Ludzie wypracowują nadgodziny, aby rozwiązać pojawiające się problemy spowodowane tańszymi materiałami. Dostawy są przyspieszane, aby nadrobić stracony czas. Klienci dzwonią niezadowoleni z niewykonanych dostaw lub jedynie częściowo zrealizowanych zamówień. Często tego typu problemy generowane są nieumyślnie. Ludzie w jednym departamencie nie mają żadnej wiedzy na temat wpływu ich działań na inne obszary.

Konflikt wewnętrzny

Inną wadą przekazywania celów w silosach bez brania pod uwagę całego systemu jest to, że często powodują one konflikty wewnętrzne. Cele krótkoterminowe jednej jednostki zaprzeczają celom innych grup. Np. gdy ludzie od sprzedaży są naciskani aby poprawili kondycję biznesu, często składają obietnice dotyczące innych obszarów, których nie mogą dotrzymać. Projektanci spieszą się z wprowadzaniem nowych produktów do produkcji. Konflikty pomiędzy departamentami prowadzą do wskazywania winnych i niekończących się serii wymówek (*Gdyby oni tego nie zrobili...*). Każda grupa stara się osiągnąć cele niezależnie od innych zespołów.

Myślenie krótkoterminowe

Zbyt często nagradzane wysiłki są krótkoterminowe. Skupiamy się na najbliższym horyzoncie, a priorytet nadajemy przeliczalnym zadaniom nawet, gdy przetrwanie organizacji może zależeć od niemierzalnych działań podjętych, aby osiągnąć długoterminowe rezultaty. Spełnianie krótkoterminowych, mierzalnych celów dobrze wpływa na jednostki bądź departamenty i podkreśla słuszność celu samego w sobie. Dzięki temu cała organizacja może chwalić się swoją wydajnością. W dłuższej perspektywie takie podejście się jednak spustoszenie w jakości i morale pracowników.

Falszowanie wyników

Czasami narzucone cele są nieosiągalne, znajdują się poza prawdziwą zdolnością systemu. Ponieważ jednak pracownicy lub całe departamenty tracą swój status lub otrzymują jakąś inną karę za niezrealizowanie planu, starają się sprawiać wrażenie osiągnięcia sukcesu. Modyfikują liczby, zmieniają definicje (*Och, nie liczymy tego przecież już jako zapas* lub *Te prośby nie są już uważane za skargi klienta*), albo po prostu starają się obejść system zamiast go doskonalić. Np. księgowość nie zamyka rozliczeń przez parę dni, aby dopisać dodatkową sprzedaż w konkretnym okresie. Fabryka, która nie może wydajnie pracować ze wskazanym poziomem zapasów, składowuje ich znacznie więcej poza dwoma dniami w roku, gdy są one mierzone przez inspektorów. Wtedy są dostosowywane do wymagań, przez co tracone są dwa dni produkcji.

Taka szarada wspiera wymijającą komunikację, stres i brak szczerości. Im większy nacisk na osiągnięcie celów, tym bardziej prawdopodobne, że raporty i liczby przechodzą lifting przed ich ujawnieniem.

Skargi klienta

Jeśli cele funkcjonalne nie są dostosowane do potrzeb klienta, skutkuje to słabą usługą i frustracją odbiorców.



Wielka trwoga

Jeśli menadżerowie denerwują się lub irytują gdy pokazuje im się dane dotyczące problemu, pracownicy niechętnie raportują kłopoty w przyszłości. Strach jest kolejną wadą zarządzania przez wyniki i często głównym powodem innych opisanych niedociągnięć tego podejścia. Gdy pracownicy boją się, że dane zostaną użyte przeciwko nim, uzyskanie dokładnych i wiarygodnych informacji jest trudne.

Brak myślenia o potrzebach klienta

Gdy cele nie są pochodną głosu klienta, organizacja jest wpatrzona w siebie i zamknięta na świat, w którym operuje konsument. Np. fabryka jest przeciwna przerwom w harmonogramie produkcji dla specjalnego zamówienia klienta, ponieważ wpłynie to na ustalone cele wydajności. Personel obsługujący bramki na lotniskach nie umożliwi wejścia do samolotu spóźnionemu pasażerowi nawet, gdy samolot wciąż jest podłączony do rękawa, ponieważ otwarcie drzwi zostanie policzone jako opóźniony start. Centrum obsługi klienta musi odebrać 95% telefonów w ciągu 15 sekund i rozmawiać przynajmniej 10 minut w każdym przypadku. Gdy częstotliwość dzwonienia jest wysoka lub problemy są skomplikowane, konsultanci spieszą się ze swoimi odpowiedziami, aby osiągnąć cel. Prowadzi to do słabej obsługi i frustracji klienta.

Realizacja pochodzi ze spełniania lokalnych celów, a nie z dostarczenia produktu lub usługi, która działa i satysfakcjonuje klienta. Wyższy cel został zastąpiony przez myślenie krótkoterminowe. Te problemy łączą się ze sobą, maskując prawdziwy stan organizacji. Pracownicy myślą, że dobrze wykonują pracę, co jest prawdą wg panujących standardów wewnętrznych. Rezultatem

Koncentracja na kliencie



jest gigantycznie złe poczucie bezpieczeństwa. Gdy ludzie w końcu uświadamiają sobie, że ich miary skoncentrowane były na niewłaściwych rzeczach, jest już zwykle za późno. Statek tonie.

II. Doskonałość procesowa jako alternatywa

Menadżerowie często mówią: *Zgadzam się, że występują poważne problemy z zarządzaniem przez wyniki, ale jaką mamy alternatywę?* Naszym zdaniem jest nią doskonałość procesowa, która łączy w sobie trzy kluczowe elementy:

- koncentrację na kliencie,
- podejście naukowe,
- pracę zespołową.

Powyższy trójkąt reprezentuje te trzy współpracujące elementy. Żaden z nich sam w sobie nie jest w pełni efektywny, ale razem są niesamowicie skuteczne. Zauważ, że wierzchołkiem jest jakość zdefiniowana przez klienta. Podstawa trójkąta jest określona przez bazujące na danych podejście naukowe do zdobywania wiedzy, połączone ze zrównoważoną kulturą *wszyscy jako jeden zespół*. Jedynie poprzez zastosowanie takiego podejścia do analizy sposobu dostarczania klientowi produktów i usług oraz przydzielenie całej energii organizacji do stawiania czoła wyzwaniom, które analiza ta wykazuje, można ciągle doskonalić działania i zachwycać konsumenta.

Koncentracja na kliencie

Każdy punkt kontaktu z klientem jest zaprojektowany tak, aby spełniał jego potrzeby.



Koncentracja na kliencie

Mówiąc wprost, doskonałość operacyjna jest podejściem, które skupia się na dostarczaniu klientowi najwyższej wartości poprzez wbudowywanie doskonałości w każdy aspekt organizacji. Oznacza to zrozumienie, jak to jest być twoim odbiorcą i czego on potrzebuje oraz dążenie do dostarczania prostej, niezakłóconej usługi przez cały czas wraz z niezbędnymi produktami. Każdy punkt kontaktu z klientem jest zaprojektowany, aby spełniać jego oczekiwania. Decyzja co zamówić, składanie zamówienia, otrzymywanie i używanie produktu lub usługi, płacenie rachunku, uzyskiwanie odpowiedzi – wszystkie te działania są okazją, aby być albo wpatrzonym w siebie, albo skoncentrowanym na kliencie. W doskonałości procesowej każdy w organizacji skupia się na zrozumieniu wymagań odbiorców i dostarczeniu im produktów i usług, które je spełniają, poprzez wydajne i efektywne procesy oraz metody.

To nieustające dążenie do jakości tworzy jedność celu na przestrzeni całej organizacji. Takie środowisko rodzi zaangażowanie ze strony wszystkich pracowników. Nagrody wychodzą poza korzyści i pensje do radości, która płynie z wykonywania świetnej roboty.

Skupienie się na potrzebach klienta jest także dobre dla biznesu. Jeśli ciągle rozwijamy lepsze i lepsze sposoby dostarczania wartości po coraz niższych kosztach, skorzystamy, gdy klienci zaczną się chwalić naszą jakością, usługą i ceną.

Podejście naukowe

Podejście naukowe łączy w sobie myślenie systemowe z analizą danych, aby zrozumieć jak konsekwentnie proces dostarcza to, czego potrzebują klienci. Doskonałość procesowa mówi – jak od



Podejście naukowe

Pracownicy monitorują kluczowe miary, aby zrozumieć, co dzieje się w głównych procesach.

początku lat 50. XX wieku utrzymywali Dr Juran i Dr Deming – że przynajmniej 85% problemów w organizacji jest winą systemów kontrolowanych przez zarządzających. Pojedynczy pracownicy mają wpływ na mniej niż 15% problemów. Należy się więc skoncentrować na ciągłym i dokładnym doskonaleniu każdego systemu, a nie na obwinianiu jednostek.

Procesy pracy muszą zostać zbadane, zmierzone, przeanalizowane i poprawione. Dla klientów ważne jest stałe otrzymywanie produktów i usług wysokiej jakości. Można tego dokonać jedynie dzięki procesom interdyscyplinarnym. Procesy te muszą być wyregulowane i zarządzane tak, aby nie pracowały przeciwko sobie.

Pracownicy powinni monitorować zmienne wewnątrz i poza organizacją, aby zrozumieć co dzieje się w ich procesach pracy. Miary te kierują poszukiwaniem lepszych rozwiązań. Połączenie kluczowych miar wyników biznesowych z miarami w górze strumienia procesu, może prowadzić do głębszego zrozumienia jak działa organizacja i pomóc zidentyfikować okazje do doskonalenia lub przeprojektowania.

W doskonałości procesowej menadżerowie i pracownicy rozumieją jak interpretować wzorce pojawiające się w danych, wiedzą kiedy należy poprosić o wyjaśnienie konkretnych zdarzeń i kiedy takie pytania mogą przynieść większą szkodę niż pożytek. Dane kierują myśleniem i procesem podejmowania decyzji. Pomagają zidentyfikować przyczyny źródłowe problemów tak, aby można było wprowadzić trwałe rozwiązania.

Gdy rozwiązanie lub najlepsza znana metoda zostanie zaimplementowana, musi zostać utrzymana. Standaryzacja zapobiega ponownemu występowaniu tych samych problemów. Zastosowanie najlepszej znanej metody w przypadku każdego procesu, zapewnia kontrolę. Pracownicy standaryzują procesy

Praca zespołowa

Praca zespołowa wymaga zaufania, szacunku, współpracy i ciągłego uczenia się.



i pomagają sobie stosować wyznaczone procedury. Redukują niechcianą zmienność wyników poprzez zmniejszenie zmienności wykonywania pracy. Gdy zmiany te się zakorzeniają, pracownicy mają więcej swobody i mogą poświęcić czas na szukanie lepszych metod, a nie na gaszenie pożarów.

Praca zespołowa

Tam, gdzie kiedyś można było dostrzec ograniczenia, rywalizację i brak zaufania, organizacja wprowadza teraz pracę zespołową i współpracę pomiędzy personelem, a swoimi przedstawicielami. Nie jest to jedynie gra pozorów czy nowe oblicze starej bitwy. Jest to wspólna walka o klienta, a nie odseparowane kłótnie o władzę. Pojęcie wspólnej bitwy o jakość stosuje się także do relacji z dostawcą, agencjami regulacyjnymi i społecznościami.

Wspieranie pracy zespołowej wymaga, aby menadżerowie stworzyli środowisko, które wspomaga zaufanie, szacunek i współpracę. Praca zespołowa jest wynikiem wspólnego zrozumienia wizji i wartości organizacji oraz współdzielonego poświęcenia dla klienta. W organizacji zorientowanej na procesy jest ona potrzebna od najwyższych po najniższe stanowiska. Menadżerowie muszą współpracować, aby zapewnić, że interdyscyplinarne procesy dobrze spełniają potrzeby klienta. Powinni także pracować z zespołami zarządzającymi procesami, aby usunąć bariery między funkcjami, a także zapewnić, że cały system działa płynnie. Pracownicy, którzy pracują razem w danym obszarze mogą tworzyć naturalne grupy robocze skoncentrowane na usuwaniu marnotrawstwa i nieefektywności z procesów ich pracy. Oczywiście można również formować zespoły projektowe, aby udoskonalić lub zaprojektować procesy interdyscyplinarne.

Wszystko to wymaga ciągłej nauki od każdego. Zarządzający powinni zachęcać pracowników do stałego podnoszenia poziomu

umiejętności technicznych i doświadczenia zawodowego. Dzięki temu zdobywają oni coraz większą biegłość w swojej pracy i uczą się poszerzać swoje możliwości.

W. Edwards Deming

Wiele pomysłów zawartych w doskonałości procesowej jest dziełem Dra W. Edwardsa Deminga, amerykańskiego statystyka, który pomógł w odbudowie japońskiego przemysłu po II Wojnie Światowej. Jego nauki są wciąż interesujące dla liderów biznesu.

Przez lata Dr Deming stworzył 14 Punktów, które opisują co jest potrzebne, aby organizacja mogła prosperować. Zawierają one esencję jego nauk. Przeczytaj je, zastanów się nad nimi i porozmawiaj o nich ze swoimi współpracownikami lub innymi osobami, które je rozumieją. Następnie wróć i przemysł je jeszcze raz. Wkrótce zaczniesz rozumieć ich znaczenie i to, jak się ze sobą wiążą. Zrozumienie 14 Punktów może ukształtować nowy stosunek to wykonywanych zadań i środowiska pracy, który będzie wspierał ciągłe doskonalenie.

14 Punktów Deminga

1. Zapewnij stałość celów w odniesieniu do poprawy produktów i usług.
2. Przyjmij nową filozofię. Wkroczyliśmy w nową erę ekonomiczną. Zachodnie zarządzanie musi przebudzić się do nowych wyzwań.
3. Skończ z zależnością od kontroli w dążeniu do osiągnięcia jakości.
4. Zaprześć praktyki przyznawania zamówień wyłącznie na podstawie kryterium ceny. Zamiast tego minimalizuj koszt całkowity.

Zasada 85/15

Istnieje powszechne przekonanie, że organizacja miałaby pojedyncze problemy (lub całkowity brak), jeśli pracownicy wykonywaliby odpowiednio swoją pracę. Jak wiele lat temu pokazał Dr Joseph M. Juran, przekonanie to jest błędne.

W rzeczywistości potencjał wyeliminowania błędów i pomyłek leży głównie w doskonaleniu systemu, w którym wykonywana jest praca, a nie w zmianie pracowników.

Ta obserwacja przekształciła się w zasadę, pokazującą, że przynajmniej 85% problemów można naprawić przez zmianę systemu (który jest tworzony przez kierownictwo), a jedynie mniej niż 15% jest w zakresie kontroli pracowników. Ten podział może przesunąć się nawet bardziej w stronę systemu.

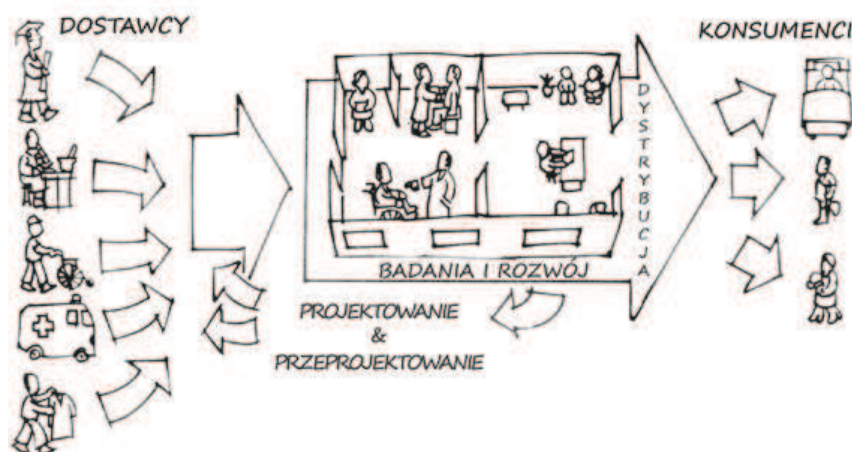
Np. pracownik obsługi klienta nie może wykonywać pracy o wysokiej jakości, gdy bazuje na błędnej wiedzy lub narzędziach. Pielęgniarka pracująca na oddziale chirurgii nie może dobrze pracować, gdy nosi rękawiczki, które na nią nie pasują.

Nawet, jeśli wydaje się, że ktoś zrobił coś źle, często problem leży w tym, jak pracownik został wyszkolony, co jest problemem systemu.

Gdy ludzie dowiedzą się, że system tworzy większość problemów, przestaną obwiniać pojedynczych pracowników. Zamiast tego zapytają, która część wymaga doskonalenia i z większym prawdopodobieństwem odnajdą prawdziwe problemy.

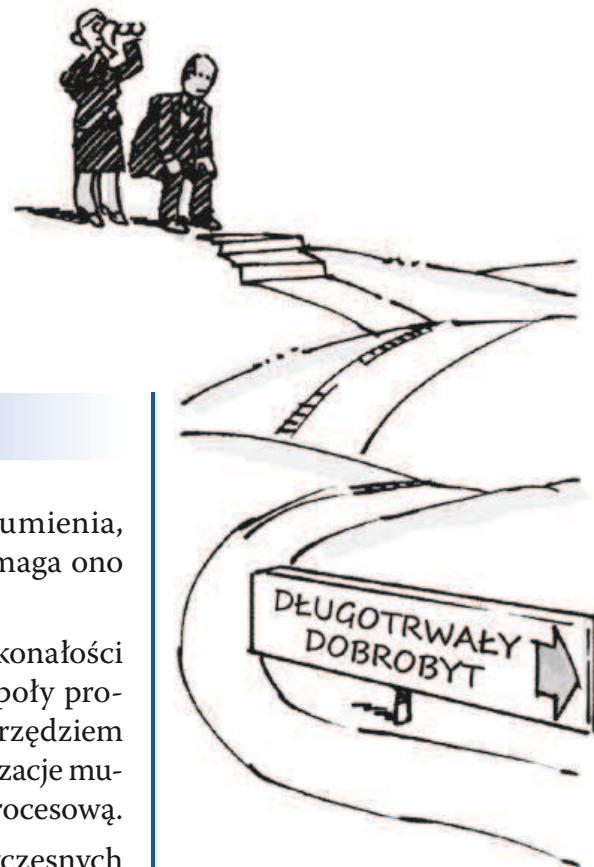
Organizacja jako system

Dr Deming widział organizacje jako systemy zaprojektowane, aby służyć klientowi. Aby przewyższać potrzeby odbiorców, należy ciągle doskonalić procesy i systemy.



5. Ulepszaj nieustannie i bez końca system produkcji i oferowaną usługę, aby poprawiać jakość i produktywność, a tym samym obniżać koszty i zwiększać zyski.
6. Wprowadź szkolenia w miejscu pracy.
7. Ustanów przywództwo (punkt 12). Celem nadzoru powinno być wsparcie ludzi i maszyn w lepszej pracy.
8. Usuń uczucie strachu tak, aby każdy mógł pracować efektywnie dla organizacji.
9. Zburz bariery między wydziałami. Zoptymalizuj organizację jako system.
10. Wyliminuj slogany, napomnienia i cele dla personelu.
11. (a) Wyliminuj normy ilościowe (b) Wyliminuj zarządzanie przez cele. Wyliminuj zarządzanie przez liczby i cele numeryczne.
12. (a) Usuń bariery, które odbierają pracownikowi prawo do dumy ze swojej fachowości. (b) Usuń bariery, które odbierają inżynierom i zarządzającym prawo do dumy ze swojej pracy. Oznacza to, między innymi, zniesienie oceny rocznej czy oceny zasług.
13. Wprowadź energiczny program szkoleń i samodoskonalenia.
14. Zaangażuj wszystkich pracowników w dokonanie dzieła transformacji.

(Więcej informacji na temat W. Edwardsa Deminga i Josepha Jurana znajdziesz w *Fourth Generation Management*, Brian Joiner, dodatek D.)



III. Początki

Zasady doskonałości procesowej są proste do zrozumienia, ale wprowadzenie ich w życie może być trudne. Wymaga ono wysiłku na wielu frontach.

Wydaje się, że niektórzy ludzie myślą, że droga do doskonałości procesowej może być pokonana wyłącznie przez zespoły projektowe. Mimo, że są one rzeczywiście krytycznym narzędziem poprawy jakości, są tylko częścią całego pakietu. Organizacje muszą to zrozumieć, jeśli chcą wprowadzić doskonałość procesową.

Następujące strategie mogą pomóc organizacji we wczesnych fazach wdrażania doskonałości procesowej:

- **Edukacja, reedukacja i aktywne przywództwo najwyższego kierownictwa.** Najczęstszą przyczyną porażki każdego wysiłku doskonalącego jest brak zaangażowania lub obojętność najwyższego kierownictwa i menadżerów średniego szczebla. Jakość nie może zostać oddelegowana innym. Menadżerowie muszą przewodzić zmianie, aby zapewnić długotrwały sukces. Muszą zostać liderami i trenerami, a także skupić się na zapobieganiu problemom i eliminowaniu ich. Jedynie takie podejście prowadzi do ciągłego doskonalenia.

Menadżerowie muszą zrozumieć zasady forsowane przez Dra Deminga (s. XXVII). Powinni także poznać i stosować podejścia pozwalające na stabilizację i doskonalenie procesów. Muszą zrozumieć zmienność i wiedzieć, jak efektywnie używać danych. Gdy najwyższe kierownictwo zgłębi te koncepcje, jakość stanie się nową metodą przywództwa.

- **Wieloletnia strategia rozpoczynania i implementacji filozofii doskonalenia.** Organizacje często popełniają błąd angażując zbyt wielu ludzi, zbyt wcześnie. Łatwo jest obsiać wielki ogród, trudniej jest go pielęgnować. Nie zaczynaj większych wysiłków niż realnie możesz wesprzeć i utrzymać. Zaplanuj przynajmniej dwuletnią strategię.

Odpowiedz na poniższe pytania:

- Które procesy są krytyczne do osiągnięcia strategicznych celów organizacji? Jakie miary są potrzebne, aby powiązać wydajność procesu z kluczowymi wskaźnikami biznesu? Kto będzie regularnie monitorował wydajność procesu i decydował, kiedy potrzebna jest poprawa?
- W jakich częściach organizacji powinny rozpocząć się zmiany? Jakie potencjalne projekty doskonalące są krytyczne dla osiągnięcia sukcesu?
- Jakie zasoby, finanse i personel będą potrzebne, aby przeprowadzić początkową edukację, szkolenia i projekty? Kto dostarczy wskazówek i technicznego wsparcia menadżerom, kierownikom, zespołom doskonalącym i innym?
- Kto będzie koordynował logistykę i komunikację na przestrzeni organizacji? Jakie systemy należy stworzyć, aby wdrożyć środki, utrzymać bibliotekę udokumentowanych udoskonaleń, tworzyć inicjatywy, dzielić się sukcesami, zdobytą wiedzą oraz tysiącami innych szczegółów?
- **Sieć koordynacji, przewodnictwa i wsparcia technicznego.** Na początku kierownictwo musi zidentyfikować i pomóc w rozwoju ludzi, którzy będą wspierać i przewodzić



zmianie ku doskonałości procesowej. Niezbędne może okazać się zatrudnienie osób z zewnątrz z doświadczeniem technicznym. (W tej książce specjalistów nazywamy trenerami.) Takie osoby uczą menadżerów i kierowników, jak skutecznie przewodzić.

- **Kultura organizacji wspierająca doskonałość procesową.** Pojęcie kultury w organizacji jest złożone i trudne do zdefiniowania. Ogólnie rzecz biorąc, kultura odnosi się do doświadczeń codziennej pracy rzeszy pracowników. Zachęcamy menadżerów, aby odpowiedzieli na pytania: Czego pracownicy doświadczają w swojej pracy? Co przeszkadza im osiągnąć dumę z tego co robią i z grup w których pracują? Czy czują się doceniani i obdarzeni zaufaniem? Czy uważają, że służenie klientowi jest priorytetem?

Czasami prosta zmiana w polityce lub praktykach zarządzania może mieć pozytywny wpływ na takie postawy. Menadżerowie muszą dokonać przeglądu przepisów i zmienić te, które są przeciwieństwem doskonałości procesowej, pracy zespołowej i wspierającego środowiska.

- **Szkolenia i edukacja.** Buduj na istniejących programach szkoleń i edukacji. Na podstawie przeszłości wyciągnij wnioski co działało, a co nie. Wszyscy pracownicy muszą rozumieć swoje zadania i role w organizacji oraz to, jak się one zmieniają po transformacji na koncentrację na procesach. Takie zrozumienie wychodzi poza wskazówki zawarte w instrukcjach lub opisach stanowisk pracy. Pracownicy muszą wiedzieć, jak ich zadania wpisują się w większy kontekst: jaki wpływ na ich pracę mają poprzedzający ich ludzie i jak ich praca wpływa na tych, którzy po nich następują. Muszą zdobyć nowe umiejętności potrzebne do doskonalenia.

- **Starannie wybrane projekty doskonalące.** Zespoły pracujące nad starannie wybranymi projektami poprawy to przydatny silnik posuwający doskonalenie procesowe naprzód. Zespoły mogą zająć się większymi problemami niż jednostki. Ich dostęp do wsparcia technicznego i przewodnictwa ze strony osób biegłych w podejściach bazujących na danych, technikach zarządzania projektem i umiejętnościach kierowania zespołem, zwiększa zdolność do znalezienia długotrwałych rozwiązań problemów.

Pierwsze projekty muszą być wybierane bardzo starannie, aby zapewnić maksymalne szanse sukcesu w sprawach krytycznych dla organizacji. Często zespoły są proszone o podjęcie się zadania, które jest dla nich zbyt duże lub rozległe. Prowadzi to do frustracji i jedynie tłumy entuzjazm dla potrzebnych zmian.

Ponieważ niektóre wczesne projekty przyniosą oszczędności lub większe dochody, mogą także służyć jako środki na początkowe inwestycje w szkolenia i edukację.

IV. Rola zespołów projektowych

Mimo, że zespoły doskonalące są jedynie częścią doskonałości procesowej, są one bardzo ważnym ogniwem. Sukces lub porażka projektu będzie miała ogromny wpływ na organizację, ponieważ będzie bardzo widoczna. Ważne jest więc, aby w pełni zrozumieć, jak zespoły projektowe wpisują się w cały wysiłek jakościowy i wiedzieć, jak odpowiednio ich używać.

Niezależnie od tego, czy jesteś zaangażowany w pionierski projekt, czy w taki, który jest częścią późniejszego rozwoju, twoja



Kluczowe składniki

Pierwsze zespoły doskonalące przekazują organizacji cenną wiedzę na temat kluczowych składników sukcesu.

praca doskonaląca jest częścią czegoś dużego, długotrwałego i bardzo ważnego dla organizacji. Jak wspomniano wcześniej, głównym celem projektów poprawy jest rozwiązanie problemów, które menadżerowie uznali za priorytety. Aby to zrobić, członkowie muszą użyć narzędzi i umiejętności opisanych w tej książce. Jednak zespoły doskonalące, szczególnie na początku, mają dodatkowy motyw. Są instrumentem powszechnej edukacji, która w perspektywie długoterminowej jest celem nie mniej ważnym niż praca doskonaląca.

Pierwsze zespoły projektowe uczą całą organizację:

- **Jak połączyć pracę zespołową z podejściem naukowym.** Członkowie uczą się jak wspólnie pracować i tworzyć udoskonalenia z zastosowaniem narzędzi naukowych i innych technik. Lider dowiaduje się także, jak planować i zarządzać, przeprowadzać efektywne spotkania i koordynować proces grupy. Wszyscy wynoszą te umiejętności poza projekt.
- **Jaka jest rola sponsora.** Dzięki regularnym spotkaniom z zespołem projektowym, sponsorzy lub menadżerowie prowadzący projekt uczą się podejścia naukowego do doskonalenia. Dodatkowo dowiadują się jak szkolić i pytać o postępy. Zaczynają rozumieć zarówno ekscytującą i pełną sukcesów stronę doskonalenia, jak i jej żmudne, mylące i kończące się porażką etapy.
- **Jak przesunąć podejmowanie decyzji w dół.** W większości organizacji, decyzje podejmowane są na dwóch lub trzech poziomach hierarchii wyżej, niż powinny być. Zespoły projektowe dostarczają okazji, aby przekazać władzę tym, którzy wykonują tę pracę codziennie.

- **Dlaczego doskonalenie nie jest łatwe.** Każdy w organizacji uczy się, że osiągnięcie wciąż rozwijającej się jakości nie jest łatwe. Menadżerowie odkrywają, że muszą być zarówno wspierający, jak i konsekwentni.
- **Jak stworzyć wewnętrznych ekspertów (trenerów).** Większość organizacji tworzy sieć indywidualnych jednostek, wyszkolonych aby dostarczać technicznego wsparcia zespołom doskonalącym. Wczesne projekty pozwalają tym osobom poprawić umiejętności uczenia i konsultowania.
- **Jak rozszerzyć wysiłki.** Inni ludzie zarówno wewnątrz jak i poza organizacją uczą się od zespołów na podstawie prezentacji i uczestnictwa w zmianach, które są rezultatem projektów. Aby wspomóc ten proces, zespoły są zwykle prośzone o przygotowanie prezentacji dla współpracowników i osób spoza organizacji: kluczowych klientów, dostawców, innych departamentów lub placówek, regionalnych i narodowych konferencji, itp.

Ważność zespołów projektowych w edukacji wszystkich pracowników nie może być przeceniona. Powinny one zapisywać swój postęp w jasny, graficzny sposób. Członkowie zespołu muszą starannie planować spotkania z innymi grupami w organizacji, zwracając uwagę na to co i jak mówią, odpowiadając na powyższe pytania i opowiadając o rezultatach projektu.

Ponieważ zespoły projektowe są krytycznym narzędziem poprawy jakości, *Podręcznik zespołu, Trzecia edycja* stara się pomóc organizacjom dbać o członków wszystkich grup i przewodzić im poprzez wyjaśnienie ról i obowiązków, przedstawienie metod i narzędzi doskonalenia oraz rozwiązań najpowszechniejszych problemów na drodze do doskonałości procesowej.