

NIEWIDZIALNE DLA RADARÓW, CZYLI JAK DOTRZEĆ DO UKRYTYCH KOSZTÓW?

Praktyka Lean Manufacturing (produkcji odchudzonej) już od lat 90. ub. wieku jest coraz powszechniej wdrażana w procesach produkcyjnych i logistycznych polskich fabryk. Większość nowoczesnych koncernów wdraża i utrzymuje filozofię odchudzonych procesów produkcyjnych i logistycznych, identyfikując i eliminując konsekwentnie marnotrawstwo. Nie znajdują jednak odpowiedzi na pytanie, dlaczego japońska filozofia ciągłego doskonalenia, w tym sposób działania Toyoty - niekwestionowanego lidera w przemyśle motoryzacyjnym - nie została masowo adoptowana do procesów administracyjnych. Przeciwnie w założeniach Toyota Production System stawia sobie następujące cele: skrócenie cyklu produkcyjnego przez udrożnienie przepływu materiału produkcyjnego w całym procesie wytwarzania,

maksymalizacja produktywności poprzez wytworzenie większej ilości wyrobów, przy zużyciu mniejszej ilości czasu, materiałów, powierzchni, pracy ludzkiej, kapitału i innych zasobów,

projektowanie procesu produkcyjnego zdolnego dostarczać wymagane rezultaty w sposób płynny i elastyczny,

eliminacja odpadów prowadzących do strat, które mają wpływ na przyszłe długoterminowe efekty działalności firmy.

Wszystkie te cele są przecież jednocześnie celami dla odchudzonej administracji! Również bardzo podobne w działalności administracyjnej/biurowej są rodzaje strat, które prowadzą do marnotrawstwa. Badania KAIZEN Institute prowadzone w europejskich firmach administracyjnych dostarczyły przytłaczających informacji, otóż przeciętnie 38 proc. czasu pracy w procesach administracyjnych tracone jest na czynności nieproduktywne: szukanie, oczekiwanie, poprawianie, etc. Wynika z tego, że firma, która zatrudnia 50 pracowników administracyjnych, przy średnim wynagrodzeniu 3000 zł, każdego miesiąca płaci ponad 50.000 zł za czynności nieproduktywne!

Kolejna informacja - trudna do przelknięcia dla zarządzających obszarem administracji - jest taka, że tylko 30 proc. przyczyn reklamacji leży w produkcji, natomiast przyczyną pozostałych 70 proc. jest organizacja i obsługa (np. złe miejsce dostawy, zła informacja, zbyt długi czas oczekiwania, nieprofesjonalne zachowanie, itp.)

Gdzie powinniśmy poszukiwać strat oraz przyczyn reklamacji w działalności biurowej i procesach administracyjnych? Oto tylko niektóre z przykładów czynności i zachowań, które często w sposób niezwykle zakamuflowany przyczyniają się do zmniejszonej efektywności działania i niższej marży firmy:

1. Czas stracony na poszukiwanie (dokumentów, informacji, artykułów biurowych, źle zorganizowana baza wiedzy – bez odpowiednich wyszukiwarek);

2. Czas stracony na oczekiwanie (na podpis, na de-

czyzie, na informację, na zbyt późno zamówiony artykuł biurowy);

3. Przeciążenie informacją (niepotrzebnie odebrane maile, zbyt długie instrukcje, zbyt długie spotkania, niewłaściwe osoby na spotkaniu, niepotrzebne raporty i zestawienia, których nikt nie czyta, zbyt długie formularze do wypełniania przeladowane informacją);

4. Przerwywana praca (zła organizacja czasu i pracy, źle zorganizowane stanowisko pracy, brak podziału na strefy ciszy i pracy głośnej);

5. Zbędny ruch i zbędny transport (źle zorganizowane otoczenie stanowiska pracy, np. drukarka piętro wyżej, szafa z materiałami za daleko);

6. Awarie sprzętu (komputerów, drukarek, innych sprzętów biurowych, brak procedur szybkiego usuwania awarii);

7. Niepotrzebnie zużyte materiały (zbędne kopie, brak wdrożonego druku dwustronnego, zamawianie zbyt szerokiego asortymentu materiałów biurowych, nadruk zbyt wielu folderów – „bo hurtowo jest taniej”, „ginący” drobny sprzęt, jak dziurkacze, zszywacze, itp.);

8. Zmarnowana powierzchnia i zbędne magazynowanie (źle zorganizowana przestrzeń pracy poprzez nadmiar dokumentów, zużycie zbyt dużej liczby segregatorów, szaf, systemów do organizowania informacji, w efekcie wymagane coraz więcej powierzchni i przestrzeni, zbyt duże stany magazynowe artykułów do prowadzenia biur).

Wydaje się oczywiste, że po wyeliminowaniu powyższych działań nieprzynoszących wartości, a często przyczyniających się wprost do strat, firma osiągnie od kilku do kilkunastu procent większą marżę na swojej działalności. Wdrożenie wymaga jednak przede wszystkim świadomości kierownictwa i zmiany kultury organizacyjnej – sposobu myślenia wszystkich pracowników. Od przełożonych wymagana jest systematyczna obecność w miejscach, gdzie firma tworzy wartość dla swoich klientów. Japończycy i inżynierowie produkcji to miejsce nazywają Gemba. „Idź do Gemba, szukaj Muda!”, czyli „Bądź tam, gdzie twoja firma generuje wartość, szukaj i eliminuj marnotrawstwo!”

Jeżeli materialnym elementem realizacji zlecenia dla klienta jest formularz, to trzeba fizycznie przejść w towarzystwie tego formularza całą drogę, którą on pokonuje i zobaczyć, np. w którym miejscu formularz czeka na decyzję, gdzie generuje zbędną obróbkę informacji, w jakim miejscu z powodu braku standardów są generowane błędy.

Jeżeli chodzi o świadomość pracowników, która na trwałe zmieni osobowość organizacji, mówi się o pewnej masie krytycznej, która jest przekroczona wówczas, jeżeli minimum 60 proc. personelu ma świadomość ponoszenia zbędnych strat, został przeszkolony w tym zakresie i co najważniejsze - pozwala mu się działać. Ludzie powinni być zachęceni do poszukiwania udosko-

nień na swoim stanowisku pracy, również w procesach, w których uczestniczą. Powinni mieć uprawnienia do samodzielnego wdrażania bezkosztowych lub niskokosztowych udoskonaleń. Pozostałe pomysły i wnioski powinny być systematycznie brane pod uwagę i w miarę możliwości wdrażane. Tylko przy niestrudzonej refleksji oraz ciągłej poprawie można zostać organizacją uczącą się, a taki element kultury organizacyjnej jest gwarancją stałej redukcji zbędnych kosztów.

Ogromny ukryty potencjał zwiększenia efektywności działania tkwi nie tylko w biznesie branż usługowych i handlowych, ale również w strukturach administracji i samorządu, wyższych uczelniach, szpitalach i innych instytucjach publicznych. Na szczęście są związane pozytywne benchmarkingu - filozofii eliminującej marnotrawstwo z obszarów produkcji do obszarów administracyjnych.

W Hiszpanii trwa wdrażanie filozofii Kaizen w największej sieci hipermarketów. Przedstawiciele administracji rządowej na małej wyspie Mauritius do tego stopnia uwierzyli w cudowne działanie systemu, który konsekwentnie eliminuje marnotrawstwo, że decyzja o wdrożeniu zapadła na poziomie państwowym. Wdrożeniem objęte zostały wszystkie struktury administracji publicznej, a edukacja w obszarze wrażliwości ekonomicznej i umiejętności identyfikacji marnotrawstwa trafiła do szkół. Kaizen został wdrożony w resorcie turystycznym San Martino di Castrozza we Włoszech, po to, by usprawnić, zoptymalizować i uprzyjemnić pobyt narciarzy na stokach i poza nimi. W Polsce wdrażanie filozofii ciągłego doskonalenia rozpoczęła kilka lat temu Telekomunikacja Polska.

Analizując ukryte koszty i obszary marnotrawstwa, nietrudno się domyślić, że takie „urządzenia” wykrywające koszty, jak np. controlling, pozostają bezsilne wobec niepotrzebnie odebranych maili, za długo trwających spotkań, oczekiwanie na podpis, czy czasu straconego na poszukiwanie dokumentów. Mało tego, tak jak przy Lean Production, system controllingu może nie docenić prób doskonalenia standardów i poprawy jakości w krótkim horyzoncie, bowiem przy wdrażaniu filozofii ciągłego doskonalenia decyzje w zarządzaniu należy opierać na dalekosiężnej koncepcji – nawet kosztem krótkoterminowych wyników finansowych.

Czyżby Toyota Production System, zwany również Systemem Ludzi Myślących (Thinking People System) był rzeczywiście zarezerwowany tylko dla inżynierów z obszarów produkcji i logistyki?

Autorką artykułu jest Ewa Karpińska-Bryke, członek zarządu PROFES i KAIZEN Institute Polska. Inżynier, od 18 lat zarządzająca firmą z obszaru usług, od 5 lat wdraża filozofię ciągłego doskonalenia w działalności firmy konsultingowej.