



Standardy Pracy Menadżera w produkcyjnym sercu warszawskiego świata czekolady



Inspiracja • Wdrożenie • Rezultaty

Case
Study

LOTTE
OD 1851
E. Wedel

Jak było

- Zespół mierzył się z brakiem przewidywalności,
- Ilość spotkań wewnętrznych jednego z Unit Managerów była tak duża, że nawet pracując po godzinach, nie byłby w stanie wziąć udziału w każdym z nich;
- Miesięczny harmonogram spotkań jednostki zakładał przeznaczenie 4,7 etatów (5 pracowników) na nieustanne uczestnictwo w spotkaniach.

Jak jest

- Nowa jakość spotkań pozwoliła na rzetelne zarządzanie sytuacją, które przestało być skupione na gaszeniu pożarów; czas spotkań jest wykorzystywany zgodnie z agendą i nie jest przekraczany;
- Po przepracowaniu standardów spotkań Unit Manager wygospodarował m.in. czterogodzinny blok na warsztaty kaizen, oraz przestrzeń, którą przeznaczył m.in. na samodoskonalenie i to, na co wcześniej nie mógł sobie pozwolić;
- Udoskonalony harmonogram zakładał zaangażowanie 2,6 etatów w spotkania.

“Wprowadzenie narzędzia jakim jest SPM nie wiązało się wyłącznie z organizacją pracy umożliwiającą wprowadzanie zmian na lepsze ale moim zdaniem przede wszystkim ze zmianą filozofii przywództwa. Zmieniając rutyny dajemy przykłady najlepszych praktyk, odchodząc od mentalności „audytu” na rzecz zorganizowanego coachingu: zaszczepiamy poczucie odpowiedzialności i motywujemy do dalszych usprawnień. Nie wierzyłem, że ustandaryzowanie przebiegu spotkań pozwoli na takie efekty. Obecnie podczas spotkań zostają omówione wszystkie wymagane punkty, a pracownicy odpowiedzialnie przygotowują się do spotkań dzięki czemu wspólnie dbamy o ich produktywność. Wyczuwalny jest spokój i zdecydowanie większe poczucie bezpieczeństwa. Stopniowo osiągamy zakładane efekty w zarządzaniu obszarem.”

Mariusz Kośla, Unit Operation Manager w LOTTE Wedel

Sytuacja

Firma Wedel wspólnie z konsultantami 4Results podjęła decyzję o działaniach optymalizacyjnych, przede wszystkich w obszarze produkcji. Wynikało to z olbrzymiej zajętości wszystkich menadżerów i braku czasu na rozwijanie pracowników, czy eliminowanie przyczyn źródłowych problemów. Dotychczasowe zarządzanie silosami udało się poukładać w zarządzanie strumieniowe. Jednak zmiany musiały zostać zakotwiczone głębiej. Pracę nad kulturą organizacyjną rozpoczęto od uporządkowania spotkań, z których nadmiarem i nieefektywnym wykorzystaniem mierzyło się przedsiębiorstwo.

Wdrożenie

Początki nie należały do najprostszych. Zespół był przyzwyczajony do prób wdrożeń przeróżnych inicjatyw, które najczęściej przemijały wraz z czasem. Natomiast pierwsze efekty transformacji stopniowo przekonywały do niej zespoły a pracownicy sukcesywnie zaczęli nawzajem zarażać się zaangażowaniem w dbaniu o zachowanie nowego ładu.

Elementy Pracy Standaryzowanej w Wedel:

Wdrożyliśmy **Gemba Walk**. Rezultatem, którego się nie spodziewaliśmy, było uwolnienie potencjału w pracownikach. Pomimo początkowej nieufności, która wynikała z poczucia zbyt częstej kontroli, udało się położyć trwały fundament wiarygodności. Gemba Walk menedżerskie odbywają się w Operacji dwa razy w tygodniu. Wraz z rozwojem procesu, pracownicy stawali się coraz bardziej otwarci. Regularny kontakt z prowadzącymi spotkanie (w składzie: lider, kierownik Strumienia, Kierownik Zespołu Technicznego, Kierownik Operacji) umożliwił nawiązanie relacji, dzięki której pracownicy zaczęli dzielić się swoimi spostrzeżeniami,

co wcześniej nie było oczywiste, szczególnie w przypadku pracowników zatrudnionych tymczasowo. Przykładowo sygnalizowanie nawet najdrobniejszych usterek pozwoliło opanować potrzebę działań prewencyjnych prowadzonych przez Służby Techniczne.

Kolejno, z góry zaplanowane **warsztaty Kaizen** pozwoliły na wprowadzenie nowych rutyn. Zespół spotyka się raz w tygodniu, a ponieważ za każdym razem wszystko jest dokładnie zaplanowane i odbywa się zgodnie z agendą, można uczestniczyć tylko w konkretnych punktach spotkania, w przypadku, gdy ktoś jest tym zainteresowany. Urealniło się panowanie nad rozwiązywaniem problemów. Pomocnym jest też dokumentowanie procesu doskonalenia, które, co prawda, istniało już od dawna, ale dzisiaj dokumentacja może być po prostu wdrożona i stosowana w bardziej zrozumiały sposób. Dzięki temu, że zawiera informacje m.in. o kolejnych krokach, potrzebnych uczestnikach i stosowanej metodzie do rozwiązania problemu, każdy wie co i kiedy należy robić. Zauważyliśmy, że zespoły nie trzymają się już kurczowo jednej metody, ale zaczęły w przypadku potrzeby, łączyć kilka z nich, tak aby znaleźć i opracować rozwiązania.

Przełomowym dokonaniem był jednak wystandaryzowany **przebieg spotkań**, ustalone terminy, rutyny (spotkań dziennych, tygodniowych, miesięcznych). Przykładowo podczas podsumowania miesiąca stosujemy wypracowaną tablicę wyników (Scorecard, która służy analizie wyników całego miesiąca i ewentualnych odchyłeń budżetowych). Daje to możliwość także podsumowania i interpretacji wszystkich KPI, Gemba Walk-ów i zrealizowanych **warsztatów Kaizen**.

Tablice działowe, tablice przekazania zmiany, oraz tablice strumieniowe związane z wynikami, akcjami, które są do wykonania również zostały wystandaryzowane. W siatce spotkań pojawiły się także regularne spotkania z innymi działami, jak na przykład Dział Jakości, czy Dział Ciągłego Doskonalenia.

“Jednym z powodów do satysfakcji w życiu zawodowym jak również osobistym, jest to gdy obserwujesz trudną zmianę wdrażaną z sukcesem w zespole własnych pracowników.

Proces nie jest łatwy a na jego początku Twoi pracownicy podejmują wyzwanie, głównie dlatego, że ufają Tobie, a do samej zmiany nie są do końca przekonani. Niedługo potem stają się nią coraz bardziej zaciekawieni i chcą sprawdzić nowe rozwiązanie, a wreszcie dostrzegają wartość, którą ona wnosi. Jej rezultaty przewyższają „koszty” zmiany dzięki czemu jej uczestnicy stają się naturalnie jej ambasadorami. Osiągnięcie tego etapu to dla nas wszystkich powód do dumy, a zadowolenie zespołu z wdrożonej zmiany jest największą satysfakcją lidera. Standaryzowana praca menedżera w naszej organizacji stała się dla nas zauważalną wartością. Z dumą dodam, że po jej wdrożeniu w naszym łańcuchu dostaw – obecnie chcemy przełożyć ją również na inne obszary w całej firmie.”

Sławomir Kluszczyński, Chief Operating Officer w LOTTE Wedel