

CASE STUDY: KAIZEN BLITZ NORDGLASS

JAK WDROŻYĆ I ZAANGAŻOWAĆ PRACOWNIKÓW W KAIZEN BLITZ?

Z pewnością każdy Menedżer zna historię o podjętej próbie wdrażania ciągłego doskonalenia w swojej organizacji. Zdarza się często, że sam projekt kończy się sukcesem, jednak wypracowane rozwiązania nie są w stanie przetrwać próby czasu. Spada energia, a utrzymanie zaangażowania okazuje się ogromnym wyzwaniem, które nie pozwala firmie uzyskać wysokiego tempa rozwoju. Istnieją jednak mechanizmy, dzięki którym można nie tylko zaangażować pracowników czy usprawniać produkcję, ale przede wszystkim utrzymać wdrożone elementy na wysokim poziomie, czyli na poziomie kultury doskonalenia. Kluczowa jest budowa świadomości wśród pracowników, że to oni mają realny wpływ na to, w jakiej przestrzeni pracują. Prawdziwa, taka z przekazaniem wiedzy, próbami oraz refleksją wdrożeniową, a nie pozorna jak to najczęściej bywa po krótkim szkoleniu. Zaangażowanie pracowników w proces ciągłego doskonalenia skutkuje wieloma głębokimi i trwałymi usprawnieniami oraz niekończącą się kreatywnością do poszukiwania kolejnych usprawnień. Czy to jest możliwe w naszej kulturze pospolitego ruszenia, aby stworzyć system, który małymi krokami, konsekwentnie, codziennie będzie budował taką kulturę? Są takie wyjątkowe organizacje i poniżej opiszemy, jak to robią najlepsi.

JAK WDROŻYĆ I ZAANGAŻOWAĆ PRACOWNIKÓW W CIĄGŁE DOSKONALENIE OPARTE O TZW. SZYBKIE KAIZEN - KAIZEN BLITZ?

W dosłownym tłumaczeniu słowo „blitz” oznacza „błyskawicę”, „kai” zaś zmianę, a „zen” dobry. Wyrażenie Kaizen Blitz można przetłumaczyć zatem jako szybkie usprawnienia, które rozwiązują konkretny problem lub poprawiają bezpieczeństwo, ergonomię pracy, jakość produktu przy użyciu odpowiednich zasobów. Proces ten wykorzystuje wiedzę pracowników, którzy w grupach (najczęściej 2-3 osobowych) przez 2-3 godziny, usprawniają procesy i swoje miejsca pracy, co w efekcie ma doprowadzić do stworzenia wizualnego wzorcowego miejsca pracy, na którym później będzie uczyć się pozostała część firmy.



CZYM WŁAŚCIWIE JEST WIZUALNE MIEJSCE PRACY?

- To miejsce, gdzie każdy potrafi się poruszać dzięki temu, że potrafi wizualnie myśleć.
- To miejsce, w którym znajdziesz setki wizualnych rozwiązań i mini systemów stworzonych przez pracowników.
- To miejsce, w którym Kierownik wspiera Operatorów w rozumieniu wizualizacji.
- To miejsce, które zachęca do tworzenia własnych wizualnych rozwiązań.
- To miejsce, które uczy postawy: uczę się, widzę co nie działa - poprawiam.
- To miejsce, w którym codziennie eliminujemy marnotrawstwo.
- To miejsce, w którym rozumiemy, widzimy i eliminujemy niewidzialnego wroga - zbędny ruch, czyli ruch bez wykonywania pracy.
- To miejsce, w którym widzę i wiem.

Od blisko 18 miesięcy proces taki realizowany jest w firmie będącej jednym z największych producentów szyb samochodowych dla rynku serwisowego (after market), należącej do japońskiej grupy AGC - firmy NordGlass. Organizacja postawiła sobie za cel zaangażowanie pracowników w doskonalenie firmy i zbudowanie wizualnej fabryki. Przy współpracy z 4Results, powstał nowy system do zgłaszania pomysłów na usprawnienia.

PROMOCJA KAIZEN BLITZ W ORGANIZACJI I PIERWSZE NAWYKI

W każdym tygodniu, każdy obszar dysponuje 3 godzinami, które może poświęcić na realizację Kaizen Blitz (jest to rutyna zapisana w siatce spotkań i rutynach Menedżerów). W dowolnym momencie każdego dnia na arkuszu Hit Lista (specjalna lista pomysłów usprawnień) pracownicy zapisują pomysły na usprawnienia, które pojawiają się codziennie dzięki identyfikowaniu wszechobecnego ruchu bez pracy, czyli znajdują się blisko ich stanowisk pracy. Proces ten zazwyczaj poprzedza szkolenie z dostrzegania, identyfikacji i rozumienia jak eliminować marnotrawstwo. Przy wsparciu Liderów, pomysły te realizowane są wspólnie podczas dedykowanego czasu lub w czasie przerw produkcyjnych (najczęściej w trakcie przestojów maszyn bądź remontów). Zrealizowane małe usprawnienia (podczas dziennej odprawy) wieszane są na tablicy zarządczej jednej z hal produkcyjnych. Połączone jest to z krótkim omówieniem w czasie tygodniowego spotkania poświęconego najlepszym usprawnieniom zgłoszonym przez wszystkie obszary produkcji. Podczas cotygodniowych spotkań wybierany jest najlepszy pomysł tygodnia, następnie miesiąca oraz roku. Oczywiście powyższy schemat prowadzenia działań usprawniających wymagał szkoleń i praktycznych ćwiczeń dla Liderów, Operatorów i wszystkich pracowników z zakresu marnotrawstwa, wizualnego myślenia, wizualnego miejsca pracy, eliminacji zbędnego ruchu i uruchomienia Hit Listy.



EFEKTY SZKOLEŃ I PIERWSZY KAIZEN BLITZ

Liderzy zaznajomieni z procesem i bogaci w nową wiedzę wraz z pracownikami zaczęli realizować pierwszy Kaizen Blitz. W styczniu 2022 r. udało się zrealizować 6 takich wydarzeń, jak na początek to całkiem nieźle - chociaż cel 200 na pierwszy rok wydawał się bardzo odległy. Z każdym miesiącem ta wartość rosta, choć w pewnym momencie średnia miesięczna zaczęła spadać. Ta obserwacja zachęciła zespół Liderów ciągłego doskonalenia oraz Kierowników do rozmowy z pracownikami, jaki jest powód słabnących wyników. Przeprowadzona ankieta pokazała, że zaangażowanie pracowników jest wciąż na niewystarczającym poziomie i jest potrzeba wprowadzenia już na tym etapie konkretnych działań korygujących. Liderom brakowało trochę umiejętności, jak angażować pracowników w ciągłe doskonalenie, zaś pracownikom trudno sobie wyobrazić, czym jest to słynne wizualne wzorcowe miejsce pracy.

JAK POMÓC LIDEROM ZAANGAŻOWAĆ PRACOWNIKÓW? ALE TAK NAPRAWDĘ ZAANGAŻOWAĆ!

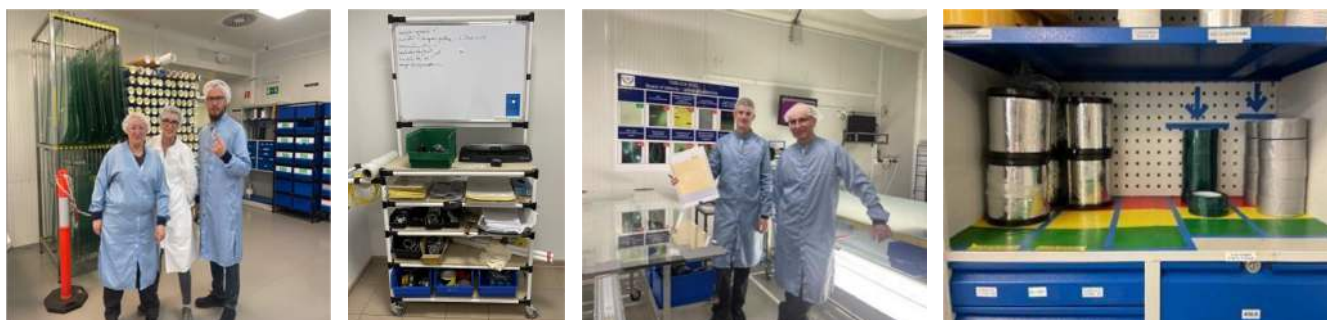
W celu silniejszego zaangażowania pracowników w proces ciągłego doskonalenia, od października 2022 r. w organizacji odbywają się Kaizen Blitz Show. Polegają one na zatrzymaniu linii lub pracy na stanowiskach danego obszaru na 8 godzin, w czasie którego Liderzy wspólnie z pracownikami realizują pomysły na udoskonalenie miejsc pracy i prowadzonych procesów. Każde takie wydarzenie poprzedza 4-tygodniowe przygotowanie. Wszystko zaczyna się od szkolenia dla pracowników ze wszystkich brygad (pracownicy uczą się, czym jest marnotrawstwo, a zwłaszcza niewidzialny zbędny ruch i jak budować wizualne rozwiązania). Obserwują swoje stanowiska pracy i zapisują pomysły na usprawnienia na Hit Listach. Następnie Specjalista CI z Koordynatorem obszaru (dziś już Trenerem Wizualnego Miejsca Pracy) przygotowują niezbędne materiały (tzw. wózek Blitz Show wyposażony m.in. w laminator i podstawowe narzędzia), zasoby wspierające (m.in. wsparcie działu utrzymania ruchu) oraz prowadzą szeroko pojętą komunikację wewnętrzną o dacie przeprowadzenia tego wydarzenia. Służy to temu, by pracownicy już w fazie dobrego przygotowania, mocno się angażowali w zdobycie wiedzy i zgłaszanie problemów, które naprawdę przeszkadzają im w pracy.



Pierwszy Kaizen Blitz Show został zrealizowany w listopadzie 2022 r. na jednym z kluczowych obszarów – Bębny. Dedykowany zespół, wyposażony w niezbędne narzędzia, środki czystości i ochrony, w ciągu 8 godzin pracował nad stworzeniem zupełnie nowego miejsca pracy – wizualnego miejsca pracy. Ich efektem było zrealizowanie aż 32 usprawnień - Blitz. Co więcej, 40 nowych pomysłów na Blitz narodziło się w trakcie Kaizen Blitz Show, co zachęciło zespół, aby od razu pójść za ciosem i wyznaczyć kolejną datę na ich realizację.

CO UDAŁO SIĘ ZROBIĆ PODCZAS KAIZEN BLITZ NA BĘBNACH?

- usunąć drzwi z szaf
- wyznaczyć miejsca na narzędzia
- wyznaczyć granice na wszystko co rzuca cień
- zawiesić olbrzymią tablicę wad
- przenieść regał ze szklanymi wzornikami do obszaru Bębnów
- wyeliminować część regałów w celu zwiększenia przestrzeni
- przenieść kamerę w celu eliminacji zbędnego ruchu
- zrobić regał na materiały dla produkcji
- wykonać nowy layout obszaru wraz z nowym przepływem materiału
- i kilka innych...



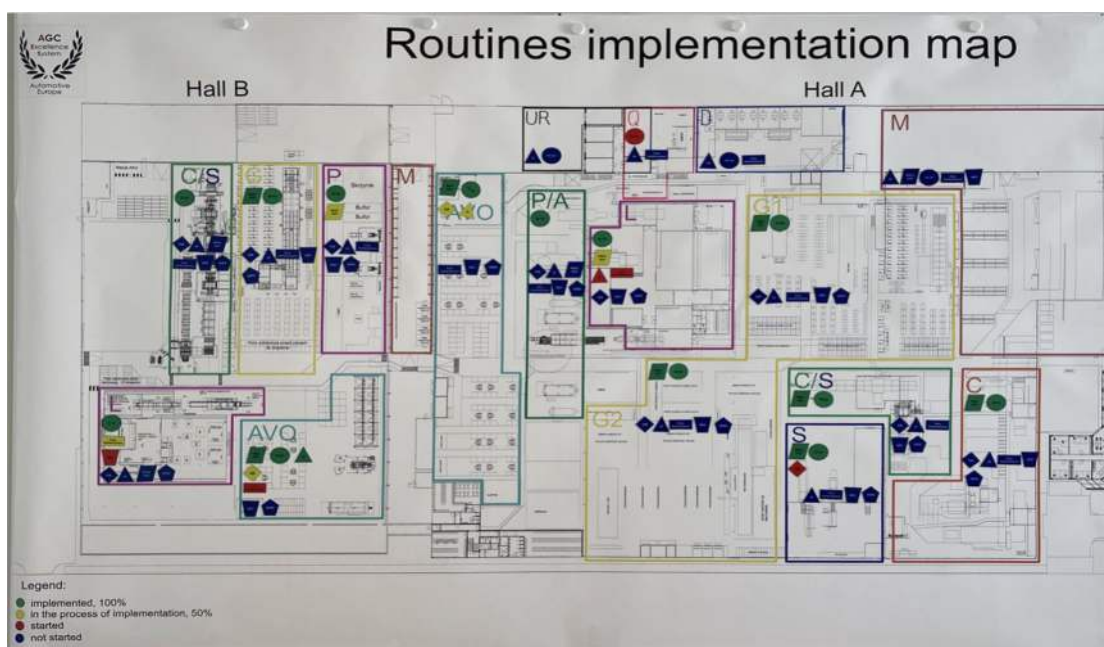
Rysunek 1 / 2 / 3 / 4. Zespół podczas realizacji Kaizen Blitz Show w pomieszczeniu Bębnów

Te drobne usprawnienia - budujące wizualne miejsce pracy - spowodowały, że wolne, niewykorzystane przestrzenie wokół stanowisk pracy zaczęły być lepiej wykorzystywane. Świetnie pasuje tu metafora, która stała się hasłem przewodnim zmian „ściany mają na siebie zarabiać, a podłoga ma do nas mówić”. Wydarzenie zakończyła przygotowana przez pracowników prezentacja - jakie wizualne rozwiązania udało się wdrożyć. Z zaciekawieniem podsumowania słuchali: Prezes Firmy, Dyrektor oraz Kierownicy Produkcji, którzy przyszli ze słodkim podarunkiem dla wszystkich! Tak, aby świętowanie było elementem budowania kultury ciągłego doskonalenia.



Rysunek 5. Podsumowanie Kaizen Blitz Show

Najbardziej budujący jest fakt, że pilotażowy obszar Bębnowo stale się rozwija. Zapanował większy ład i porządek, wzrosła efektywność i przerób, a z perspektywy pracownika zmniejszyła się ilość kroków wykonywanych w codziennej pracy (eliminacja zbędnego ruchu). Udział pracowników w tym wydarzeniu pomógł zachęcić ich do dalszych działań. Warto dodać, że pomieszczenie Bębnowo szybko zostało okrzyknięte wzorcowym miejscem pracy w organizacji, dzięki czemu zespół mógł postawić zieloną kropkę na laminowanej mapie w Obeya Room – gdzie strategia spotyka się z egzekucją!



Rysunek 6. Laminowana mapa w Obeya Room



ALE CO DALEJ?

Niezwykłe efekty Kaizen Blitz Show na Bębnach spowodowały ciekawość pracowników na innych obszarach, bo energia i pozytywne opinie zachęcały innych do zgłoszenia i spróbowania swoich sił w takim wydarzeniu i bardzo szybko bakcyl doskonalenia przeszedł na inne obszary:

- **Pakowania**, gdzie udało się zrealizować 42 Blitz i powstało 20 zupełnie nowych pomysłów
- **Cięcia**, gdzie udało się zrealizować 38 Blitz i powstały 32 zupełnie nowe pomysły
- **Gięcia**, gdzie udało się zrealizować 38 Blitz i powstało 10 zupełnie nowych pomysłów

Kolejne kroki to Blitz Show na pozostałych obszarach. Zgodnie z harmonogramem na 2023 r. wydarzenia te zostaną zrealizowane w obszarach Sitodruk, w biurze, logistyce, w magazynie oraz kolejnych obszarach produkcyjnych.

Aby utrzymać standard wdrożenia wizualnego miejsca pracy i tym samym efektywnie realizować Kaizen Blitz Show, w organizacji realizowana jest Akademia Trenera. To kilkumiesięczny proces, prowadzony przez specjalistkę ds. ciągłego doskonalenia, mający na celu przygotowanie pracowników do roli Trenera Wizualnego Miejsca Pracy.

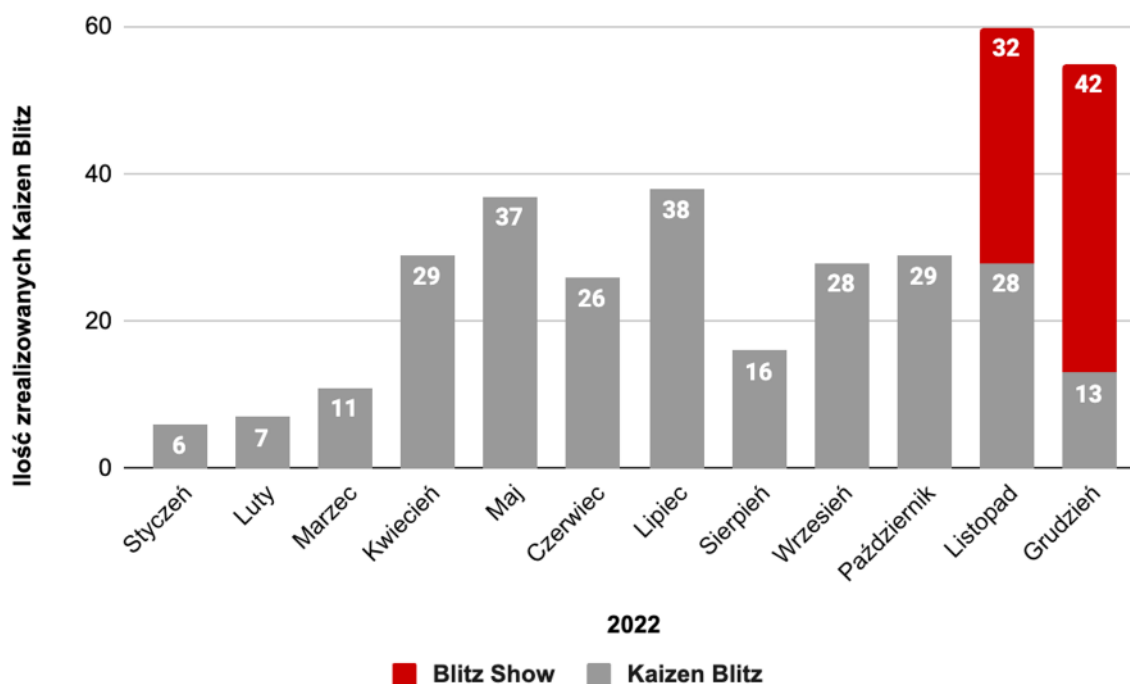
JAKIE ZAUWAŻONO EFEKTY?

W 2022 r. w firmie przeprowadzono 342 skuteczne Kaizen Blitz. Ten zdumiewający wynik to zasługa wszystkich pracowników zaangażowanych w ten proces. Dzięki drobnym usprawnieniom:

- wzrosło zaangażowanie ludzi w doskonalenie ich własnych miejsc pracy
- kultura ciągłego doskonalenia została rozszerzona na kolejne obszary firmy
- niektórzy pracownicy mieli po raz pierwszy okazję do doskonalenia w zespole
- wyeliminowano marnotrawstwa
- zwiększono produktywność
- poprawiono jakość
- wygenerowano oszczędności

Organizowanie wydarzenia Kaizen Blitz Show pokazało również, że zamknięcie produkcji na 8 godzin wcale nie powoduje spadku wydajności pracy. A raczej, że jest to świetna inwestycja w przyszłość. Poprawa efektywności na pilotażowym obszarze przekroczyła ponad 20%, a oszczędności poszły w setki tysięcy złotych, czyli bardzo wysoki zwrot z zainwestowanej każdej godziny na doskonalenie!





Organizacja postawiła sobie ambitny plan kolejnych 500 drobnych usprawnień w 2023 r.

Swoją opinią o całym procesie, jaki zaszedł w organizacji podzielił się także jej Prezes:

Szereg zmian przeprowadzanych w trakcie Kaizen Blitz Show pokazuje namacalnie, że wiele drobnych usprawnień prowadzi do globalnej zmiany procesu czy też stanowiska pracy. Według mnie jest definitywnie podstawą do tego, żeby w przyszłości robić jeszcze większe projekty, bardziej skomplikowane. Bardzo mnie cieszy fakt, że po rozpoczęciu Kaizen Blitz Show widzę oddolną chęć realizowania tego typu podejścia. Po pierwszych dwóch wydarzeniach kolejka chętnych na poszczególnych obszarach wybiega już kilka miesięcy do przodu. To jest dowód na to, jak to wydarzenie buduje zaangażowanie wśród całego mojego zespołu pracowników.

Adam Wachowicz

