

WWW.MENEDZER-PRODUKCJI.PL

MENEDŻER PRODUKCJI



ISSN 2545-3793 | NR ART. 463281 | CZERWIEC/LIPIEC 2024 | CZASOPISMO DOSTĘPNE W PRENUMERACIE



**JAK ZAANGAŻOWANE ZESPOŁY PRZEKŁADAJĄ SIĘ
NA SUKCES ZAKŁADU PRODUKCYJNEGO?**



CASE STUDY HIRSCHVOGEL COMPONENTS POLAND. KOMUNIKACJA W DZIALE PRODUKCJI, CZYLI JAK SPRAWIĆ, BY WSZYSTY GRALI DO JEDNEJ BRAMKI?



JASNE PRIORYTETY, ZNANE CAŁEJ ZAŁODZE, ZAPLANOWANE I SKOORDYNOWANE DZIAŁANIA. DO TEGO POTRZEBNE JEST DOBRE ZARZĄDZANIE KOMUNIKACJĄ WEWNĄTRZ DZIAŁU PRODUKCJI.



RENATA BAL-BURZAWA

Menedżerka od ponad 20 lat w firmach produkcyjnych, w branży automotive. Obecnie Menedżerka ds. HR w Hirschvogel Components Poland, wcześniej przez 10 lat Dyrektor ds. Produkcji w tej samej firmie. Stawia na rozwój swój i zespołu, zmianę i ciągłe doskonalenie.



ANETA KOZŁOWSKA

Menedżerka projektów rozwojowych HR. Od ponad 10 lat planuje rozwój menedżerów. Przygotowała i wdrożyła ponad 70 dużych programów rozwojowych dla firm i organizacji. Współpracuje z gronem niezawodnych trenerek i trenerów z wieloletnim doświadczeniem w pracy z biznesem. Stworzyła proces, który pozwala efektywnie wspierać rozwój kadry menedżerskiej oraz cele biznesowe firmy. Za swoje projekty odebrała liczne nagrody i wyróżnienia w Polsce i za granicą: HR Innovator, EB Stars, Learning Technologies Awards.

Produkcyjny koszmar?

Pracownicy zajmujący się najmniej ważnymi rzeczami, brak koordynacji działań, awarie i postoje, problemy jakościowe, pośpiech i ciągłe gaszenie pożarów... Chaotyczna gra bez szans na powodzenie. Tak może wyglądać koszmarny sen szefa produkcji. Problemów nie da się uniknąć, ale można nad nimi przejąć pełną kontrolę! Możliwe jest zorganizowanie pracy w dziale tak, żeby występujące komplikacje były szybko zauważone i odpowiednio zaadresowane. Pierwszeństwo będą miały najistotniejsze sprawy, odpowiedni pracownicy przyjmą je za priorytet, a złożone problemy będą systematycznie eliminowane w procesie ustrukturyzowanego rozwiązywania problemów.

Warto zadbać o systematyczną komunikację w dziale, zaczynając od porannego spotkania, nazywanego „odprawą produkcyjną”. Podczas tego spotkania szef produkcji przejrzy wyniki z ostatniego dnia, nada priorytety zadań i oddeleguje je do swojego zespołu. Jeśli spotkanie będzie regularnie przeprowadzane, da poczucie ciągłości i kontroli nad nieprzewidywanymi zdarzeniami, które mogą wystąpić każdego dnia.

Największą korzyścią z odpraw produkcyjnych jest to, że zespół będzie zwracał uwagę na te wskaźniki i problemy, które są najważniejsze z punktu widzenia efektywnego szefa produkcji.

Na dobry początek: odprawa produkcyjna

Odprawę produkcyjną najlepiej przeprowadzać rano, przy czym trzeba pamiętać, że osoby raportujące do szefa produkcji muszą mieć po przyjeździe do pracy czas na przejrzanie wyników produkcyjnych z poprzednich zmian oraz przejrzanie raportów od swojego zespołu.

Miejsce spotkania powinno być zawsze to samo, najlepiej na hali produkcyjnej lub tak blisko hali, jak tylko to możliwe. Organizowanie spotkania poza gabinetem daje pracownikom poczucie transparentności – szef produkcji jest widoczny, pracuje ze swoim zespołem i troszczy się o wyniki działu.

Spotkanie powinno się skupiać na tablicy przedstawiającej wyniki lub na monitorze wyświetlającym potrzebne dane. Wizualizacja jest niezwykle istotna, ponieważ dzięki niej wszyscy pracownicy w dziale będą widzieć, które wyniki są przeglądane, a co za tym idzie – które wyniki są istotne.

Najważniejsze w organizowaniu i utrzymaniu dobrej odprawy produkcyjnej będą:

- właściwy dobór uczestników spotkania,
- agenda, która zapewni sprawny przebieg odprawy,
- konsekwencja szefa produkcji,
- zastępowalność uczestników i prowadzącego.

Dobór uczestników spotkania

Co do zasady uczestnikami powinny być osoby **bezpośrednio podległe szefowi produkcji** w strukturze organizacyjnej. Pomoże to odpowiednio kaskadować zadania i priorytety na

niższe szczeble oraz będzie wzmocniać uczestników spotkania jako osoby odpowiedzialne za dany obszar i zespół. Zachowanie ścieżki służbowej pomoże też uniknąć nieporozumień i ustalania sprzecznych priorytetów. W spotkaniu powinno uczestniczyć co do zasady nie więcej niż 9 osób. To będą główni gracze.

Agenda

Agenda powinna być uprzednio ustalona ze wszystkimi uczestnikami i codziennie taka sama. Utrzymanie ramy i zawsze tej samej agendy przyniesie poczucie bezpieczeństwa i zaufania – uczestnicy nie będą się obawiać „strzelania” niezapowiedzianym pytaniem, będą w stanie zawsze przygotować odpowiednie informacje. Co powinno się znaleźć w agendzie odprawy produkcyjnej? Wszystko to, co jest ważne dla szefa produkcji w realizacji celów działu i firmy.

Standardowe kwestie omawiane podczas odprawy produkcyjnej

1 **Bezpieczeństwo**, np. ilość wypadków lub zdarzeń potencjalnie wypadkowych w danym dniu. O wskaźnikach BHP często się zapomina, analizu-



jąc wyniki produkcyjne, ale przecież tylko bezwypadkowa i bezpieczna załoga może osiągnąć jakiegokolwiek celu. Usunięcie przyczyny wypadku lub zagrożenia wypadkowego będzie zawsze pierwszym priorytetem!

[2] **Jakość**, np. liczba braków albo liczba reklamacji od klientów wewnętrznych lub zewnętrznych.

Utrzymanie właściwego poziomu jakości jest o tyle ważne, że bezpośrednio wpływa na wyniki przedsiębiorstwa i przekłada się także w prosty sposób na wizerunek firmy.

[3] **Wskaźniki produkcyjne**, np. OEE, produktywność linii (np. liczba sztuk na zmianę), efektywność maszyny albo wskaźniki bardziej skupione na jednym rodzaju problemów: czas trwania postoju z powodu awarii, czas trwania przebrojenia, czas oczekiwania na materiał.

Mogą to być również cele produkcyjne wyrażone w inny sposób, zależnie od branży, np. optymalny koszt wytworzenia produktu czy stopień realizacji planu produkcyjnego. Ważne jest przy tym, żeby cel był:

- wyrażony bardzo konkretnie,
- mierzalny każdego dnia roboczego,
- zdefiniowany tak, by wspierać cele strategiczne i finansowe przedsiębiorstwa,
- wprost zrozumiały i zależny od zespołu produkcyjnego.

To szef produkcji decyduje, którymi wskaźnikami najrzęczniejszemu kieruje zespół w stronę sukcesu firmy i – także – swojego. Warto przy tym zadbać, żeby wskaźników nie było zbyt wiele, ponieważ nadmierna ilość informacji podana w krótkim



Rysunek 1. W ustaleniu priorytetów pomoże matryca Eisenhowera

czasie rozmyje jedynie obraz. Warto się skupić na 3 do 5 głównych wskaźnikach.

[4] **Ustalenie priorytetów na dany dzień** – szef produkcji zadaje ewentualne pytania zgłębiające i razem z zespołem ustala **3 priorytety na dany dzień**; priorytety powinny od razu zostać przypisane do konkretnych osób, które będą odpowiedzialne za ich dopilnowanie do końca dnia oraz za odpowiednie delegowanie zadań na kolejne zmiany produkcyjne.

To ważne, aby szef produkcji w ciągu dnia wspierał w realizacji zadań wynikających z ustalonych priorytetów oraz na koniec dnia sprawdził ich status.

Deleguj zadania w modelu 4P:

- Przekaz cel i korzyści.
- Powiedz i/lub pokaż.
- Pozwól przećwiczyć.
- Podsumuj.



Rysunek 2. W ustalaniu celów i wskaźników korzystaj z modelu SMART

[5] Docenienie – jeśli któryś z obszarów produkcyjnych w danym dniu osiągnął ponadprzeciętne wyniki lub podjął szczególne wysiłki, by osiągnąć swoje cele – w tym momencie spotkania należy to podkreślić i najwyraźniej w świecie podziękować. Zazwyczaj skupiamy się na tych wskaźnikach, w których cel nie został osiągnięty, dlatego dla motywacji w zespole warto świętować sukcesy, kiedy tylko się pojawią!

Warto też poprosić o przekazanie gratulacji pozostałym pracownikom na linii produkcyjnej.

[6] Informacje różne – w tym miejscu powinny się znaleźć ogólne informacje firmowe do przekazania i kaskadowania do innych pracowników działu produkcji, np. ogłoszenie z działu HR lub informacja o imprezie firmowej.

[7] Wybranie jednego obszaru na wizję lokalną – nic tak nie pomoże ważnej sprawie, jak osobiste zaangażowanie szefa produkcji. Warto zajrzeć osobiście do naprawianej maszyny, porozmawiać z zespołem i zapytać o status sprawy. Warto ustalić, czy potrzebne jest dodatkowe wsparcie. Taka wizja lokalna (nazywana też „go & see”, „gemba walk”) pokazuje zespołowi, co dzisiaj jest najważniejsze. Dodatkowo też dostarcza cennych informacji z pierwszej ręki – od operatorów. Na to trzeba przeznaczyć dodatkowe 15 minut po odprawie produkcyjnej.

UWAGA!

Czasami taka wizja lokalna może być dokonana po to, by podziękować zespołowi za wysiłek i rozwiązanie problemu w dniu poprzednim. To jedna z najlepszych metod na docenianie pracowników!

Konsekwencja to podstawa

Agenda powinna być ustalona, zapisana i traktowana konsekwentnie jako rama spotkania. Dzięki temu uczestnicy dokładnie wiedzą, czego się spodziewać podczas codziennego spotkania i jakie kwestie będą



Rysunek 3. Jak skutecznie doceniać pracowników? Wykorzystaj 3-stopniowy model doceniania



Rysunek 4. W codziennej informacji zwrotnej pomoże Ci model FUKO



Rysunek 5. Zadawaj pytania pogłębiające. Pomoże Ci prosta zasada 5 x Why?

omawiane. Istotne jest, żeby spotkania odbywały się codziennie o ustalonej godzinie. Wkrótce staną się stałym punktem w ciągu dnia, a pracownicy podlegli bezpośrednio szefowi produkcji będą już rutynowo sprawdzać wyniki omawiane podczas odprawy oraz przygotowywać informacje. Wtedy można mówić już o pierwszym sukcesie: wszyscy patrzą w stronę tej samej bramki w grze.



Rysunek 6. Wiesz, jak budować nowe nawyki? Zobacz, jak działa pętla nawyku

Budowanie nowego nawyku

- Nawyk:
 - codzienna odprawa produkcyjna.
- Wskazówka:
 - ustawienie spotkania „odprawa produkcyjna” w kalendarzu,
 - zarezerwowanie czasu w kalendarzu na uprzednie przygotowanie się z przypomnieniem na 10 minut przed spotkaniem.
- Zwyczaj:
 - przejrzenie raportów produkcyjnych,
 - wyselekcjonowanie najważniejszych problemów.
- Nagroda:
 - pyszna kawa po odprawie.

Zastępowalność

Każdy gracz powinien mieć zastępcę. Najlepiej rozpiścić matrycę zastępstw i powiesić w widocznym miejscu. Zagwarantujemy wówczas to, że spotkanie odbędzie się niezależnie od tego, czy wszyscy są w danym dniu w pracy. Potrzebne informacje nadal będą sprawdzone, szef produkcji lub osoba zastępująca wyznaczy priorytety oraz osoby odpowiedzialne za poszczególne zadania. Ciągłość zostanie zachowana.

Unikniemy w ten sposób luk informacyjnych w przypadku nieobecności kogoś z uczestników. Nie trzeba będzie odwoływać spotkania w przypadku, gdy szef produkcji nie będzie go mógł poprowadzić, ponieważ funkcję prowadzącego przejmie zastępca.

Zasady gry, czyli jak poprowadzić odprawę produkcyjną

Moderatorem spotkania jest szef produkcji. W sposób wyraźny otwiera i zamyka spotkanie. To on jest odpowiedzialny za to, żeby trzymać ramy spotkania w ustalonej tematyce, tempie

i czasie. Z szacunku do poszczególnych uczestników pilnuje, aby mogli się swobodnie, lecz na temat wypowiedzieć, bez przerywania i komentowania przez inne osoby.

Odprawa produkcyjna to przeglądnięcie wyników i statusu produkcji. Ważne jest, aby uczestnicy z góry wiedzieli, które wskaźniki każdy z nich będzie raportować. Powinna być też znana zasada, że skupiamy się tylko na najważniejszych problemach lub sukcesach. Nikt nie chce słuchać wielominutowej relacji z tego, jak przebiegła zmiana produkcyjna, godzina po godzinie. Aby skutecznie działać dalej, **potrzebne są tylko najważniejsze fakty, problemy, sukcesy.**

Warto zadbać o to, żeby spotkanie trwało **nie dłużej niż 15-20 minut** i odbywało się na stojąco. Powinno być skupione wokół tablicy z omawianymi wynikami lub przy monitorze wyświetlającym wyniki. W ten sposób naturalnie spotkanie nie będzie miało charakteru długotrwałej konferencji, a szybkiego zdania sobie relacji z dotychczasowej gry i przekazania piłki do dalszej rozgrywki.

Podsumowując, szef produkcji podczas odprawy, wspólnie z pracownikami:

- przegląda wyniki – jeśli nie są w celu, dopytuje o główne przyczyny nieosiągnięcia celu; jeśli są w celu – docenia i chwali pracowników,
- określa osoby odpowiedzialne za rozwiązanie aktualnych problemów,
- ustala priorytety zadań na dany dzień,
- wybiera problemy, których status chce znać do końca dnia,
- wybiera złożone problemy do analizy po spotkaniu,
- wybiera obszar produkcyjny, który po spotkaniu odwiedza razem z zespołem, aby zobaczyć, jaki jest status problemu lub osobiście pogratulować pracownikom osiągnięcia celu.

Dobłą praktyką jest używanie prostych narzędzi, które będą wspomagać prowadzenie spotkania:

- ramowa agenda spotkania – wywieszona jako karta informacyjna – kolejno wypisane punkty do omówienia na spotkaniu; w razie zamieszania pomoże prowadzącemu przywrócić spotkanie na właściwe tory,
- znaczniki (magnesy na tablicy wyników lub w innej formie): „Priorytet 1”, „Priorytet 2”, „Priorytet 3”, „Dobra robota!”, „Follow-up”, „Wizja lokalna” – dzięki nim można na tablicy wyników szybko zwizualizować poszczególne priorytety i decyzje,
- lista zadań, na którą wpisuje się skrótowo zadania dla zespołu na dany dzień, wraz z osobą odpowiedzialną,
- lista zadań długoterminowych – dla złożonych problemów wymagających głębszej analizy i współpracy międzydziałowej,



Rysunek 7. Jak analizować złożone problemy? Pomoże Ci drabina wnioskowania

- lista uczestników odprawy wraz z odpowiedzialnościami za raportowanie – dla ugruntowania odpowiedzialności za poszczególne wyniki w zespole,
- listę osób zastępujących,
- ramy czasowe spotkania.

Być może najważniejszą zasadą odprawy produkcyjnej jest **zasada „tylko na temat”**. Musi być ona bezwzględnie

przestrzegana, ponieważ pozwoli uniknąć na przykład długich wywodów na temat genezy powstałego problemu produkcyjnego oraz wszelkich innych okoliczności. **Odprawa produkcyjna nie jest po to, aby analizować i rozwiązywać problemy**; celem tego spotkania jest to, żeby **zidentyfikować najważniejsze problemy i przypisać osoby, które zajmą się działaniem, analizą i rozwiązaniem po spotkaniu**. To bardzo ważne, żeby wszyscy uczestnicy byli tego świadomi.

W jednym z zespołów, które znamy, funkcjonuje szybka i bezbolesna informacja zwrotna do maruderów – zespół umówił się na słowo „pomidor”. Działa to tak, że jeśli jeden z uczestników za bardzo zacznie rozwodzić się nad jakąś kwestią, pozostali mogą rzucić słowo „pomidor”, co służy jako

FAKTY, OPINIE I OCENY W KRYTYCZNYM MYŚLENIU

Aby myśleć krytycznie, należy rozróżniać OCENY, OPINIE I FAKTY.

OCENA	OPINIA	FAKT
<p>to jedna z najpowszechniejszych barier komunikacyjnych. Jest tzw. niły obiektywnym stwierdzeniem stanu rzeczy. Nie pozostawia możliwości wyboru odbiorcy komunikatu; narzuca punkt widzenia, jest odbierana personalnie, często w sposób automatyczny budzi reakcje obronne.</p> <p>Ocenie można zaprzeczyć, np: Dzisiaj pogoda jest beznadziejna. Ostatnie zebranie zespołu w poniedziałek było do kłó.</p> <p>Z tym pokoleniem nie da się pracować!</p>	<p>jest komunikatem Ja. To subiektywnie wyrażony osąd. Nie narzuca punktu widzenia.</p> <p>Opinii nie sposób zaprzeczyć – tylko wypowiadający się ma dane na ten temat, np: Nie podoba mi się dzisiejsza pogoda. Jest mi zimno. Znudziło mnie poniedziałkowe zebranie zespołu. Ciężko mi się pracuje z tym pokoleniem.</p>	<p>opis faktycznego stanu rzeczy z użyciem możliwie precyzyjnych parametrów. Rzeczowe stwierdzenie co i kiedy zostało. Zawiera obiektywne, obserwowalne, niezaprzeczalne zdarzenia.</p> <p>Faktem nie sposób zaprzeczyć, np: Jest dziś 9 stopni. Całkowite zachmurzenie. Od trzech godzin pada deszcz. Poniedziałkowe zebranie zespołu trwało 75 minut. Agnieszka poruszyła na nim kolejno x, y, z. 32% osób urodzonych przed rokiem 1980 uważa, że technologia jest dla nich trudna.</p>

Rysunek 8. Korzystaj też z narzędzi krytycznego myślenia. Na przykład: opinia-ocena-fakt

jasny sygnał dla mówcy, że jego wypowiedź stała się zbyt szczegółowa i po prostu za długa.

Ważna w tym jest też rola prowadzącego (szefa produkcji) jako moderatora, aby zręcznie ukrócić przydługie wypowiedzi i zachęcić do szerszej analizy szczegółów po spotkaniu.

Po odprawie – i co dalej?

Co do zasady priorytetu i zadania ustalone na porannej odprawie powinny zostać **kaskadowane na resztę zespołu**. Brygadziści/kierownicy powinni zatem przekazać zadania lub informacje z odprawy dalej w swoich zespołach. **Podczas ustrukturyzowanej zmiany zmian powinni je też przekazać kolejnym brygadam produkcyjnym.**

W ten sposób każdy pracownik działu będzie znał te same priorytety, przez co wszyscy będą mogli grać do tej samej bramki.

Sprawy oznaczone znacznikiem „Follow-up” podczas odprawy to sprawy, co do których szef produkcji potrzebuje więcej informacji. Być może pracownik powinien coś dodatkowego sprawdzić, potwierdzić, czegoś dopilnować. Co do zasady szef produkcji powinien otrzymać taką informację do końca dnia roboczego, chyba że ustali inaczej podczas odprawy.

Osobną kategorię stanowią **złożone problemy** wymagające głębszej analizy, badania i współpracy międzydziałowej. Takie zadania po przypisaniu osoby odpowiedzialnej powinny trafić na osobną listę. Jako złożone problemy powinny być rozwiązywane metodami ustrukturyzowanego rozwiązywania problemów (*structured problem solving*) dostępnymi w organizacji. Oczywiście powinno się to odbywać poza odprawą produkcyjną, podczas spotkań analitycznych.

Korzyści z prowadzenia odpraw produkcyjnych

- przejrzyste ustanawianie priorytetów w zespole,
- bieżąca informacja o statusie produkcji,
- możliwość kaskadowania informacji do całego zespołu,
- wzmacnianie zespołu.

Ryzyka

- częste odwoływanie spotkań i wibicie zespołu z rytmu,
- niekonsekwentne prowadzenie spotkania, nietrzymanie się wyznaczonych ram, a w konsekwencji przedłużające się spotkanie, niecierpliwość i frustracja w zespole,
- brak wyznaczonych zastępstw i luka informacyjna w przypadku nieobecności nawet jednego z uczestników odprawy.

Gramy do wspólnej bramki

Odprawa produkcyjna powinna dawać szybki przegląd statusu produkcji. Podczas odprawy powinno ustalić się priorytety i ich przekazanie do reszty zespołu produkcyjnego. W ten sposób każdy z pracowników produkcyjnych będzie miał szansę grać do tej samej bramki.

Nie należy się jednak spodziewać, że odprawa produkcyjna będzie idealna od pierwszego spotkania. Będzie wymagała ciągłych ulepszeń, uczenia się z niedociągnięć, a także standaryzowania tego, co funkcjonuje dobrze.

Jak do wielu innych procesów, warto stosować cykl Deminga (PDCA) i ciągle ulepszać to, jak działa odprawa produkcyjna. Cenne będzie samo podejście szefa produkcji skupione na tym, żeby identyfikować to, co nie funkcjonuje optymalnie oraz ulepszać to. Takie podejście przekłada się na jakość pracy oraz sposób myślenia wszystkich pracowników produkcyjnych. 🔄

