



Alina Stura

Case study: Thermo Fisher Scientific Droga do Shingo Prize

Wprowadzenie

We wschodniej Europie jest tylko jedna organizacja, która zdobyła Nagrodę Shingo. Jest to zlokalizowany w Wilnie oddział firmy Thermo Fisher Scientific, jednego z globalnych liderów w dziedzinie produkcji sprzętu laboratoryjnego. Alina Stura pracuje w tym oddziale od 17 lat, obecnie jako Process Improvement Site Lader. Poznałam Alinę na konferencji Shingo w październiku 2019 r. Nasza relacja pogłębiła się do tego stopnia, że w maju tego roku udało nam się przeprowadzić rozmowę, której efektem stało poniższe case study. Pokazuje ono wyjątkową pracę nad zmianą modelu działania i kultury organizacyjnej litewskiego oddziału firmy, uwieńczoną prestiżową Złotą Nagrodą Shingo Prize.

Zapraszam do lektury!

Izabela Starnawska - Członek Zarządu i Współwłaściciel 4Results, certyfikowany trener Shingo



Wyzwanie

Przedsiębiorstwa, z reguły, gdy rozpoczynają pewne inicjatywy, to w pierwszym kroku sięgają po narzędzia. Na przykład wdrażają 5S, Kanban, Kaizen itd. My też 15 lat temu zaczynaliśmy od narzędzi. Osiągnęliśmy nawet pewne wyniki.

W 2011 nawet ponownie przeprowadzaliśmy optymalizację: szukaliśmy marnotrawstw i wyszczuplaliśmy procesy. Rok 2013 był przełomowy pod tym względem - firma zobaczyła w nas potencjał. Uwierzyła, że możemy osiągać i utrzymywać na dłuższą metę naprawdę dobre wyniki. Mocno zainwestowano w nasz rozwój - m in, otrzymaliśmy dedykowanego trenera, który przyjeżdżał do nas z centrali przez 7 miesięcy. Osiągnęliśmy sporo efektów, ale czuliśmy, że stać nas na więcej. Zrozumieliśmy, że potrzebna jest szersza perspektywa. I nadszedł 2015 rok...

Jak zetknęłam się z metodyką Shingo

Jeden z dyrektorów, który przeprowadzał assessment zakończył spotkanie słowami, że nie przyjedzie już do nas na audyt – po prostu nie miał już dla nas prawie żadnych rekomendacji! Polecił za to, abyśmy znaleźli zewnętrznych ekspertów, którzy mogliby nas dalej rozwijać i audytować.

Po tej wizycie rozpoczęłam poszukiwania i odkryłam Instytut Shingo. Zaczęłam pojmować sedno filozofii Shingo i zroszuałam, że to, gdzie zmierzamy, pokrywa się z nauką dra Shigeo Shingo. Sporo czytałam o Modelu Shingo, poczułam autentyczne zainteresowanie i chciałam mieć pewność, że pojmuję tę filozofię wystarczająco głęboko. Wzięliśmy udział w konferencji Shingo w 2016 roku w Stanach Zjednoczonych. Tak wyglądały moje pierwsze zetknięcia z nauką Shingo.

Przekonałam Dyrektora Zarządzającego, że warto wysłać zapytanie o audyt Shingo. Liczyliśmy na wskazówki, na podstawie których wyznaczylismy kolejne kroki w naszym doskonaleniu i zdecydowalibyśmy o rozwijaniu kolejnych projektów. Zapoznałam się z kryteriami, które na stronie www.shingo.org udostępnia Instytut. I po przeprowadzeniu samodzielnej oceny miałam przekonanie, że zasługujemy na Brązowy Medal, może nawet Srebrny. To były moje najwyższe aspiracje.

Złoto dla Wilna

Audyt Shingo był bardzo dobrą lekcją - albo raczej doświadczeniem, bo zmobilizował wszystkich, łącznie z całym kierownictwem, do działania dla jednego celu. Każdy wiedział, co musi wykonać. W ramach przygotowań do oficjalnego audytu, przeprowadziłam tzw. Gap Assessment, podzieliliśmy się zadaniami i opracowaliśmy to, nad czym powinniśmy popracować. Aplikacja do nagrody tylko przyspieszyła proces zmian w organizacji i zjednoczyła nas wokół wspólnego sensu. Wyznaczylismy nową korporacyjną wytyczną. Po tym, jak to właśnie my zdobyliśmy złotą nagrodę Shingo w 2016 r., stało się to celem dla wszystkich oddziałów. Dziś nasza firma jest spokojniejsza o nas i chętniej w nas inwestuje, idą środki na coraz to nowsze pomysły. Teraz w korporacji każdy wie, gdzie jest Litwa i gdzie jest Wilno. Wszyscy w firmie chcą nas odwiedzić, więc z pewnością wzmocniliśmy nasz wizerunek i pozycję w całej korporacji.

Co sprawiło, że otrzymaliśmy wyróżnienie?

Jest wiele wymiarów które przyczyniły się do otrzymania przez nas nagrody. Wymienię kilka z nich.

1) Zmiana kultury: ciągłe doskonalenie

Zmiana nastąpiła w kulturze całej firmy, począwszy od kierownictwa, kończąc na pracownikach liniowych. Jak taka zmiana wygląda w praktyce? Na przykład na spotkanie dzienne przychodzi człowiek i mówi: „przyznaję, nie udało mi się czegoś wykonać według planu, ale wiem dlaczego, wiem co się wydarzyło. Być może nie wyjaśniłem jeszcze tego do końca, ale szukam przyczyny, analizuję.”

Człowiek może być bardzo dobrym specjalistą, ale jeżeli nie zechce codziennie stawać przy tablicy i mówić o tym, co udało się wykonać a czego nie - wtedy trudno coś razem budować. Mielismy kilka takich przypadków. Pojedyncze osoby, które były naprawdę dobrymi specjalistami powiedziały, że one nie będą tego robiły, nie chcą w ten sposób pracować. To jest sprzeczne z ich naturą, sprzeczne z ich wartościami. Dołączyły do innych firm i z tego co wiem, dobrze im się wiedzie.

W przypadku, gdy mówimy o wyższym szczeblu, na spotkaniu pojawia się manager i on musi opowiedzieć o tym, co dzieje się w jego zespole/dziale. Wówczas musi potrafić powiedzieć: „Ten dzień nie był dla nas dobry, bo czegoś nie wykonaliśmy. Ale wiemy, co się stało. I jesteśmy otwarci na pomoc, wskazówki jeśli potrzebne jest wsparcie innych działów itd”.

2) Zmiana postawy pracowników: 5 x WHY

Zmiany kultury dokonywalismy w oparciu o przejście od pytań WHO? do WHY? To pierwsze zawsze daje nam poczucie większej kontroli. Pytając „kto to zrobił?”, łatwiej nam zracjonalizować pojawiające się problemy. Łatwiej jest znaleźć winnego i zapomnieć o sprawie. Tak jest chyba w większości firm, my z resztą kiedyś też tak robiliśmy. A to przecież nie ma znaczenia KTO?, ważne jest, DLACZEGO coś się nie udało. Metoda 5x WHY? (ang. 5 dlaczego, inaczej: 5 Whys, 5W), którą zastosowaliśmy pozwala na zlokalizowanie przyczyny źródłowej, która powinna zostać usunięta. Wtedy ten problem nie powtórzy się w przyszłości. Myślę, że zrozumienie tego było kluczowym momentem w naszej transformacji.



Ta kompetencja odpowiadania na pytanie „Dlaczego?” jest nabywana jednak poprzez praktykę. Po prostu trzeba zacząć popełniać błędy, wyciągać wnioski i nieustannie próbować. Zadbaliśmy o komunikację sensu jej stosowania. Po to, aby każdy był świadomy do czego ta metoda jest potrzebna, co dzięki niej osiągniemy i dlaczego to jest ważne. Zaczynając od menedżerów aż do poszczególnych grup pracowników - wszyscy znają to podejście. Wyjaśnialiśmy, jakie każdy będzie miał z tego korzyści - właśnie takie dla siebie. Pracowaliśmy nad realizacją naszych firmowych celów, ciągle doskonaląc nasze procesy i stale zadając pytania 5 x WHY? A jak nie potrafiliśmy na nie odpowiedzieć... to podejmowaliśmy decyzję o tzw. Gemba Walk (o tym później), tak aby razem lepiej zrozumieć problem, zacząć o nich rozmawiać i dochodzić wspólnie do przyczyn.



Do dzisiaj stosowanie 5 x WHY? jednym wychodzi lepiej, a innym trochę mniej. Na początku udzielane odpowiedzi były trywialne, na przykład na pytanie “Co się stało?” odpowiedź brzmiała “Błąd pracownika”. Ale pytanie “Dlaczego ten błąd wystąpił, skąd się wzięło?” pozwoliło na wyjaśnienie. Chodzi o to, aby szukać dalej i głębiej, aby zrozumieć jakie procesy, systemy zawinęły

Taki sposób myślenia jest spójny z jedną z Kluczowych Zasad Shingo - Scientific Thinking. To podejście jest u nas głęboko zakorzenione, gdyż historycznie firma była laboratorium naukowym, działającym przy Instytucie Biotechnologii. Firma powstała w 1991 roku, ale wielu pracowników z laboratorium dalej z nami pracuje. Oni po prostu mają to po części we DNA!

3) Standaryzacja zachowań liderów

Jeszcze w 2013 roku w czasie rozwoju Lean Management, jednym z pierwszych etapów było wdrożenie Leader Standard Work (LSW). Cała idea została zainspirowana tym, że jeżeli standaryzujemy procesy dotyczące pracowników, to menedżerowie również powinni podlegać standaryzacji. Inaczej wygląda to tak, że pracownicy mają wszystko opisane (wiedzą, co mają robić krok po kroku) a kierownik - robi co chce i jak chce. To po pierwsze. Po drugie, Leader Standard Work mówi o rzeczach miękkich, czyli o zachowaniach: jak przełożony ma się zachowywać a nawet jakiego słownictwa ma używać. Dzięki temu wyszliśmy od zadawania pytań 5xWHO? i ciągłego poszukiwania winnych, do prawdziwej analizy przyczyn. Każdy z kierowników nastawiony jest na poszukiwanie problemów i ich rozwiązywanie. LSW stanowi prawdziwe wsparcie dla pracowników operacyjnych. Myślę, że to właśnie uruchomiło największy proces zmian w naszej firmie.

4) Rozwój liderów: Gemba Walk i matryca kompetencji

Myślę, że nagrodę udało nam się uzyskać również dzięki rozwojowi umiejętności interpersonalnych. Wraz z początkiem istnienia firmy, a później w czasie rekrutacji i rozwoju poszczególnych liderów, menedżerów stanowi to ważny element. Kluczowy jest nacisk na tzw. Gemba Walk, czyli obchód na linii. U nas to narzędzie jest najważniejszym dla kierownika. Zwróćcie uwagę, że oprócz umiejętności interpersonalnych, menedżer musi posiadać wiedzę o narzędziach lean oraz znać obowiązujące standardy i zasady. Skoro przychodzi, obserwuje procesy, to musi wiedzieć, jak działa proces lub jak powinno wyglądać dane miejsce pracy. Jeżeli nie ma takiego zaplecza merytorycznego, to znacznie trudniej mu udzielić wsparcia pracownikowi lub znaleźć potencjał do udoskonalenia.



Robiliśmy nawet taką analizę dlaczego Gemba Walk nie działa tak, jakbyśmy tego chcieli: “Dlaczego nie wszyscy menedżerowie chcą pójść i je przeprowadzić?” Zobaczyliśmy po naszych wskaźnikach, że na początku mieliśmy wzrost ilości Gemba Walk, było ich dużo, a później zaczęło być ich coraz mniej. Wynajęliśmy psychologa, który rozmawiał anonimowo z niektórymi menedżerami. Zadawał im proste pytanie: “Dlaczego?”. Dzięki tym rozmowom okazało się, że niektórym menadżerom brakuje wiedzy na temat metod i narzędzi lean.

Tak doszło do powstania matrycy umiejętności. Teraz wiadomo, kto jest mocniejszy w VSM, a kto w KAIZEN lub innym narzędziu i kto coś jeszcze potrzebuje poprawić. To w pewnym stopniu pomogło. Gemba Walk wciąż pozostaje najtrudniejszym narzędziem, bo wymaga dyscypliny od siebie samego. W tym od samego menadżera, bo chodzi o to, że po pierwsze trzeba to zrobić, a po drugie, trzeba być do tego merytorycznie przygotowanym i mieć w sobie potrzebę ciągłego uczenia. W czasie audytu prowadzonego przez egzaminatorów Shingo podkreślono, że u nas odbywa się to na naprawdę na wysokim poziomie. Jednak my widzimy, że mamy tutaj jeszcze wiele do zrobienia. Szczególnie teraz, kiedy jest dużo nowych menedżerów. To jest jak to mówi jedna z Zasad Shingo Poszukiwanie Doskonałości.

5) Unikalne codzienne spotkania



Doceniono również nasze zebrania. Są dobrze realizowane i prowadzone na wszystkich poziomach, zaczynając od tzw. shop floor (miejsce pracy szeregowych pracowników), aż do najwyższego poziomu organizacji, gdzie spotykają się wszyscy dyrektorzy, w tym też nasz Dyrektor Naczelny. Jesteśmy na tyle otwarci, że na te spotkania czasem zapraszamy naszych gości, klientów, dostawców.

Widziałam kilka takich zebrań na Litwie i sporo za granicą. Nasze spotkania mają bardzo jasną strukturę, oraz bardzo jasne wskaźniki. I te wskaźniki przeglądamy - co najmniej raz w roku, a w razie potrzeby częściej.

Staramy się powiązać je z tym, co chcemy osiągnąć, z tym, co jest naszym głównym celem strategicznym na ten rok. Te zebrania są pierwszym krokiem do wdrażania strategii. Pomagają wskazać, gdzie jesteśmy dziś, czy być może potrzebujemy jakiejś większej współpracy pomiędzy pewnymi działami, lub czy potrzebujemy jakiejś pomocy z zewnątrz. I tak jest na każdym szczeblu organizacji.

6) Kaskadowanie celów dla każdego pracownika

Usłyszałam od wielu firm, które do nas przyjeżdżały: "Tak, my też mamy swoją strategię, ale ta strategia jest w gabinecie u dyrektora." My mamy taki bardzo jasny cykl kaskadowania celów do każdego pracownika. Wchodzimy w to bardzo szczegółowo i dochodzimy do tego, co ma zrobić każdy pracownik. Na przykład pracownik w logistyce wie, co ma zrobić, aby firma osiągnęła jakiś swój cel. To nie jest takie proste. Najpierw kaskadujemy je do poziomu Value Stream, a od tego poziomu do każdej mniejszej grupki. A poszczególne osoby w tej grupie dzielą się tym, kto w ramach tego ma jaką odpowiedzialność wraz z przypisanymi terminami. Oddelegowanie odbywa się przez oddzielne narzędzia, ale integrujemy to z tym, co znajduje się na codziennych tablicach, bo to jest ważne.

7) Najwyższa na świecie jakość

Thermo Fisher produkuje dziś swój sprzęt właśnie w Wilnie nie tylko z uwagi na niższe koszty (są państwa, gdzie koszty są jeszcze niższe) ale ze względu na najwyższą na świecie jakość. Nasze produkty są wytwarzane wg standardu jakości 13.4185 (standardu dla produktów in vitro), który ma bardzo wysokie wymagania, znacząco wyższe niż standard 90001. Teraz nikt nie ma wątpliwości, że te produkty mogą być tu, u nas, produkowane. Osiągnęliśmy to głównie dzięki zmianie kultury budującej Doskonałość Operacyjną. Uważam, że nagroda Shingo przypieczętowała ciężką pracę nad zmianą kultury naszej organizacji i jest dobrym ukoronowaniem naszych wysiłków!