

Menadżer  
Doskonały

# ROZWIĄZYWANIE PROBLEMÓW



GRZEGORZ SZCZERBA

© Copyright by Grzegorz Szczerba, rok 2014

Autor: Grzegorz Szczerba

Tytuł: Menadżer doskonały. Rozwiązywanie problemów

Wydanie I

ISBN: 978-83-7701-849-1

Projekt okładki: Janusz Skierkowski

Redakcja: Magdalena Kosek, Sylwia Fortuna

Skład: Magda Wasilewska

Złote Myśli sp. z o.o.

44-117 Gliwice

ul. Toszecka 102

[www.ZloteMysli.pl](http://www.ZloteMysli.pl)

e-mail: [kontakt@zlotemysli.pl](mailto:kontakt@zlotemysli.pl)

Autor oraz Wydawnictwo „Złote Myśli” dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autor oraz Wydawnictwo „Złote Myśli” nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Niniejsza publikacja, ani żadna jej część, nie może być kopiowana, ani w jakikolwiek inny sposób reprodukowana, powielana, ani odczytywana w środkach publicznego przekazu bez pisemnej zgody wydawcy. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

**Wszelkie prawa zastrzeżone.**

**All rights reserved.**

# Spis treści

Wstęp.....	5
Mam problem .....	11
Rodzaje problemów .....	19
Dostrzeganie problemów .....	27
Reakcja na problem.....	41
Fazy rozwiązywania problemów .....	44
Cykl rozwiązywania problemów.....	51
Identyfikacja i wybór.....	56
Analiza.....	62
Poszukiwanie .....	79
Wybór rozwiązania.....	88
Wdrożenie.....	101
Ocena .....	109
Metody, techniki i narzędzia .....	111
PDCA.....	113
Raport 8D.....	120
Pomoc w walce z problemem.....	133
Gdy efektów brak.....	151
Utrudnienia zewnętrzne.....	156
Utrudnienia wewnętrzne .....	167
Zakończenie .....	178
Bibliografia.....	186

## Metody, techniki i narzędzia

W proces rozwiązywania problemów wkomponowane są różnego rodzaju narzędzia, techniki i metody. Każdy z wymienionych tutaj elementów ma na celu tylko jedno: uczynić proces rozwiązywania problemów łatwiejszym i bardziej efektywnym. Nadszedł czas, by zapoznać się szczegółowo z wybranymi spośród dostępnych „na rynku” pomocami.

Zanim jednak do tego przejdziemy, odpowiedzmy sobie na jedno pytanie: w jakim celu jest to robione? By dokładnie zrozumieć wszystkie zmuszające nas do tego przesłanki, wcielmy się na moment w rolę pracującego nad jakimś zagadaniem pracownika. W swojej pracy wykorzystuje on przeróżnego rodzaju narzędzia, wśród których można wymienić:

1. komputer,
2. jego oprogramowanie,
3. specjalistyczny sprzęt,

4. przeróżnego rodzaju zaawansowane urządzenia kontrolne,
5. szereg innych, znanych tylko jemu przyrządów, pomocy,

Po co mu to wszystko? Odpowiedź na tak sformułowane pytanie nasuwa się sama: by mógł zrealizować powierzone mu do wykonania zadania. Podobnie jest w sprawach związanych z rozwiązywaniem problemów. Każdej wyraźnie zaniepokojonej obecnym stanem rzeczy osobie, na dodatek podejmującej próbę zmiany czegoś, należy udostępnić szereg mających jej pomóc narzędzi, technik i metod. Ich istnienie zostało już zasygnalizowane w części dotyczącej analizy w cyklu rozwiązywania problemów. Teraz nadszedł czas by zrozumieć zasady wiążące się z ich używaniem bądź ignorowaniem.

## Porada nr 46

Wszystko jest możliwe. I choć w pracę włożono wiele serca i wysiłku, efekt mający zwieńczyć jej zakończenie wcale nie musi w pełni satysfakcjonować ludzi próbujących wyeliminować problem. W takim wypadku istnieją dwie możliwości:

- prace zostają zatrzymane,
- prace zostają wznowione.

Wymieniony na pierwszym miejscu tej listy punkt nigdy nie powinien mieć miejsca. Gdzieś w całym

procesie tkwi błąd, którego efekty widać na samym końcu. Należało się liczyć z czymś takim już od początku i o ile tylko nie powstał on wskutek rażących zaniedbań, to powinien zostać możliwie najszybciej usunięty.

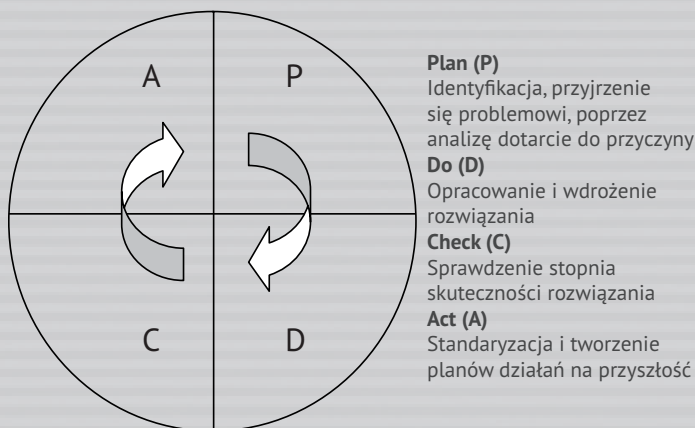
Od czego zaczniemy? Może od alternatywy dla określonego w poprzedniej części cyklu rozwiązywania problemów. Zdefiniowany bowiem przed momentem model pracy, nie jest jedyną znaną na świecie metodą radzenia sobie z utrudnieniami. Wiele organizacji nie stosuje (a przynajmniej nie w sferze werbalnej) tego typu sześciostopniowego podejścia do problemów. Sposób ten jest zastępowany innymi, równie skutecznymi metodami. Tutaj można na moment pochylić się nad dwiema z nich. Mowa o cyklu Deminga i raporcie 8D.

## PDCA

William Edwards Deming, amerykański statystyk, który wslawił się między innymi znaczącym rozwojem metod statystycznych, oprócz sformułowania swoich „Czternastu Zasad”, powołał do życia twór nazywany „kołem Deminga”. W naukach dotyczących zarządzania jakością nazywany jest on cyklem ciągłego doskonalenia lub po prostu PDCA (*Plan-Do-Check-Act*).

## Zapamiętaj

Cykl Deminga, nazywany PDCA, opiera się na czterech bezpośrednio po sobie następujących fazach. Choć zdefiniowany on został głównie z myślą o problemach jakościowych, znajduje zastosowanie w przypadku trudnień o nieco odmiennym charakterze.



Dla uproszczenia nazwijmy go procedurą i dodajmy, iż przybiera ona formę cyklu. Analizując jej zakres, można wychwycić każdy ze wspomnianych elementów. Podstawową różnicą, która jawi się przed zamierzającym ją zastosować w praktyce, jest ograniczenie się do czterech, następujących po sobie kroków:

1. planowania,
2. wykonywania,
3. weryfikacji,
4. działania.

## Porada nr 47

Zgodnie z ideą wskazywaną przez Deminga, próbę dowiedzenia się czegoś o problemie należy rozpocząć od prześledzenia jego występowania w różnych aspektach. Tylko próby wychwycenia zmienności pomogą wykryć jego specyficzne cechy. O czym dokładnie myślał autor cyklu doskonalenia? Na pewno o badaniu:

- różnic występujących w ciągu dnia czy też tygodnia,
- wszystkich, występujących pomiędzy poszczególnymi produktami lub partiami anomalii,
- znanych i nieznanymi różnicach pomiędzy miejscami, osobami lub samym stanowiskami pracy.

Postępując w zgodzie z jego słowami, należy gruntownie zapoznać się z miejscem występowania problemu, zbierając podczas tego badania wszelkie dostępne informacje.

Całość rozpoczyna zidentyfikowanie problemu. Zgodnie z zaleceniami obowiązującymi w tej części procesu, należy na początek zyskać pewność co do znaczenia problemu, który ma zostać wyeliminowany. By stało się to możliwe, rzucającemu się w oczy utrudnieniu należy przypatrzeć się z różnych perspektyw. Interesujące według Deminga może się okazać badanie sytuacji, w których dany problem występuje.



Obserwacja powinna ujawnić także rzeczywisty poziom strat, który stanie się punktem odniesienia do badania przeprowadzanego po zakończeniu prac. Gdy problem zostanie już dokładnie określony, należy zdefiniować cel, którym będzie się kierowała osoba (osoby) powołana lub wyznaczona do zajęcia się danym tematem. Sprawę kończy zdefiniowanie harmonogramu i określenie koniecznego do zrealizowania zadania budżetu.

Dopiero po rozpoznaniu problemu, zebraniu wystarczającej ilości danych, można przystąpić do analizy. Ta ograniczyć się ma do odnalezienia przyczyny powstania problemu.

W trakcie poszukiwań tego typu należy ustalić przyczynę źródłową problemu. Pomocne w tym celu staną się:

1. karty kontrolne,
2. diagramy,
3. wykresy rozproszenia
4. i inne narzędzia.

Postępując w zgodzie z zaleceniami autora, należy zyskać pewność czy na pewno przyczyna inicjująca dane utrudnienie została właściwie określona. Zgodnie z jego wizją metody rozwiązywania problemów, pewność w tej mierze można zyskać jedynie dzięki odpowiednio zaprojektowanym eksperymentom, których nadrzędnym celem staje się potwierdzenie postawionej hipotezy.

Tutaj kończy się pierwsza część cyklu Deminga. W momencie zyskania pewności co do jej słuszności, można przystąpić do opracowania i wdrożenia rozwiązań. Praca w drugiej fazie sprowadza się do:

1. zaplanowania działań, których celem jest usunięcie przyczyn źródłowych,
2. rozważenia różnych wariantów działań, dokonywanych na drodze porównań,
3. wyboru najlepszego z nich,
4. przedyskutowania opracowanej metody usunięcia utrudnienia z różnymi podejmującymi decyzje osobami,
5. weryfikacji rodzaju i skali skutków ubocznych wybranego rozwiązania, a w przypadku ich powstawania, wprowadzenia odpowiednich działań korygujących,
6. na koniec wdrożenia tego, co zostało zaplanowane.

## Porada nr 48

Sprawdzenie skuteczności danego rozwiązania winno zostać rozpoczęte od zebrania danych dotyczących problemu. Muszą one zostać zgromadzone w tej samej formie i rodzaju, co przed wdrożeniem. Gdy zostaną już skompletowane, należy porównać obydwa zestawienia i dodatkowo zweryfikować je pod kątem:

- stopnia realizacji zaplanowanego celu,
- osiągniętych efektów w formie (jeśli skwantyfikowanie tego typu jest tylko możliwe) pieniężnej.

Sprawdzanie kończy ustalenie, na ile zostały zmienione początkowe warunki badanego wycinka życia organizacji — interesujące jest bowiem to, czy wskutek

prowadzonych prac powstały jakieś niezamierzone wcześniej, nowe warunki, a jeśli ich obecność została stwierdzona, to w jakim stopniu oddziałują one na procesy. Interesować się należy zarówno ich pozytywnymi, jak i negatywnymi aspektami.

Deming niejednokrotnie wskazywał na potrzebę weryfikacji i sprawdzenia skuteczności każdego wdrażanego rozwiązania. Znalazło to oddźwięk w zdefiniowanym przez niego cyklu doskonalenia. Krok trzeci tej „procedury” rozwiązywania problemów zmusza do tego każdą pragnącą się do niej zastosować osobę — po zakończeniu działań wdrożeniowych winno bowiem nastąpić określenie ich skuteczności.

Gdy okażą się one słuszne i mówić można o sukcesie, warto podjąć próbę ich ustandaryzowania. Tylko „przerobienie” wypracowanych rozwiązań w metodę powszechnie stosowaną w organizacji przyniesie zadowalający rezultat. Zatem należy określić: „kto”, „kiedy”, „gdzie”, „co”, „jak” wykonuje, w nowych lub zmienionych warunkach. Gdy ten fundament będzie już gotowy, stosowne, wymienione w nim osoby należy poinformować o nowych warunkach i w sposób należyty przeszkolić. To jeszcze nie staje się gwarantem prowadzącym do przestrzegania nowych zasad. Dlatego okresowo należy przeprowadzać kontrolę i weryfikować funkcjonowanie utworzonego właśnie standardu.

Odnalezienie dowodów zarówno obiektywnych, jak i potwierdzających stosowanie przez wszystkich nowych

metod pracy nie prowadzi od razu do zakończenia prac. By do szczęśliwego finału dojść, po pierwsze, należy monitorować to wszystko, co się z nimi wiąże. W przypadku powstania problemów w trakcie przeprowadzania tejże zmiany, należy wysnuć wnioski na przyszłość. Zazwyczaj prowadzi to do zainicjowania nowego cyklu, który uruchomiony raz, nie kończy się już nigdy, przeradzając się w kolejny po zakończeniu właśnie rozpoczętego. Na tym etapie powinny się pojawić konkluzje dotyczące tego, co zostało zrobione i wypracować należy zupełnie nowe działania. Ich zadaniem jest udoskonalenie osiągniętego właśnie rezultatu.

Z punktu widzenia nieustannego doskonalenia ważne jest, by pokusić się o podsumowanie. Jeśli organizacja chce zyskać miano „uczącej się”, powinna za każdym razem zadawać sobie pytanie: gdzie jeszcze może zastosować wprowadzone w życie rozwiązania? Warto jest także poświęcić chwilę na analizę zdarzeń, które poszły nie do końca po myśli osób prowadzących prace. Sprowadza się to do określenia i zapisania problemów zidentyfikowanych w trakcie całego procesu, co do których nie zostały jeszcze podjęte odpowiednie działania. Pozostając w zgodzie z ideami głoszonymi przez autora tego podejścia, teraz nadszedł czas, by zająć się i nimi.

Cykl Deminga znalazł swoje uznanie w znaczącej większości firm. Dowodem na to niech będzie obowiązek jego stosowania, wyrażony w wielu międzynarodowych normach (choćby z rodziny ISO). Drugą z wymienionych wcześniej opcji dla cyklu rozwiązywania problemów miał być pewien specyficzny raport. Może być on alternatywą dla wymienionych wcześniej metod pracy i dlatego warto poświęcić nieco

czasu na zaznajomienie się z tą nową dla wielu menadżerów metodą.

## Raport 8D

Struktura raportu 8D jest szczególnie znana w kręgach związanych z przemysłem motoryzacyjnym. Ale nie dla tego segmentu rynku został on opracowany. W roku 1974 w Departamencie Obrony USA została powołana do życia norma: „MIL-STD 1520 Corrective Action and Disposition System for Nonconforming Material”. Oficjalnie została zlikwidowana w 1995 roku, jednakże opisywana na jej kartach metodologia zaczęła żyć własnym życiem i została wykorzystana przez koncern Forda. To właśnie dzięki praktykom tejże firmy została rozpowszechniona w branży motoryzacyjnej.

Podstawową ideą, której ma służyć 8D, jest prawidłowe zidentyfikowanie przyczyny źródłowej problemu. Następnym tego kroku staje się wprowadzenie działań mających zduśnienie w samym zarodku powstałego utrudnienia. Proces ten dokonywany jest przy pomocy dwóch rodzajów działań:

1. natychmiastowych
2. korygujących.

Dzięki nim dąży się do całkowitego zapobiegnięcia ponownemu wystąpieniu problemu w przyszłości. Zgodnie z przemysłową w nazwie tego podejścia cyfrą, spodziewać się można, że składać się ono będzie z ośmiu części. Każdy, skłaniający się ku temu przypuszczeniu człowiek, powinien odetchnąć z ulgą, gdyż ma to oparcie w faktach — rzeczywiście procedurę tę

spisano w ośmiu, kolejno po sobie następujących krokach. Ale by została ona zainicjowana konieczne jest wystąpienie problemu i jego późniejsze dostrzeżenie/wykrzycie.

Gdy warunek początkowy zostanie spełniony, należy na samym początku zawiązać zespół roboczy. Jego odpowiedzialność wiązać się będzie z realizacją poszczególnych etapów raportu, a poszczególne, wchodzące w jego skład osoby, rozpoczną prace prowadzące do likwidacji istniejącego w firmie ograniczenia. Nie ma sztywnych zasad określających wielkość tejże grupy. Niech pomocne będzie stwierdzenie, że optymalna wielkość zespołu pracującego nad problemem powinna zawierać się w zakresie trzech do sześciu osób. Tym niemniej warto nadmienić, że ostateczna jego wielkość powinna zostać nakreślona dzięki znajomości problemu — to jego charakter i rodzaj podejmowanych działań powinien definiować liczbę koniecznych do jego usunięcia ludzi. Zatem niech nikogo nie dziwi, iż w niektórych przypadkach może zatem ona zawierać się w nieco szerszym zakresie — od dwóch do nawet dziesięciu osób.

Grupa robocza powinna spełniać następujące kryteria:

1. być zbiorem osób dokładnie znających temat, którym ta ma się zająć,
2. każda z osób powinna reprezentować odmienne podejście i wiedzę,
3. dobrze, gdy w skład grupy wchodzi ktoś znający się na projektowaniu i technologii,
4. oprócz tego wymagana jest obecność ludzi posiadających największe doświadczenie — szeregowych pracowników, którzy na co dzień żyją z problemem,

5. grupa może zostać uzupełniona także o inne osoby (przedstawiciele zakupów, jakości, serwisantów itd.), które pojawiają się w jej szeregach jako odpowiedź na specyfikę danego problemu,
6. musi mieć określonego lidera — w jego gestii pozostaje zamknięcie i nadzorowanie 8D,
7. zespół powinien posiadać uprawnienia umożliwiające mu sprawne działanie.

Każdy problem, do którego zostaje powołana grupa robocza, powinien zostać dokładnie opisany. Wykonuje się to w sposób umożliwiający uzyskanie tego samego rozumienia utrudnienia. Właściwie opisany problem staje się potem punktem wyjścia dla prowadzenia analiz i wprowadzania działań. Jeśli coś w tym momencie zostanie przedstawione niewłaściwie, całość działań w zasadzie może doprowadzić donikąd.

Na tym etapie ograniczmy się jednak do stwierdzenia, że problem opisuje się celem ujednoczenia wiedzy dotyczącej zagadnienia przekazanego do załatwienia powołanemu w tym celu zespołowi. Dlaczego? Nie bez znaczenia dla sukcesu jest rozumienie samego problemu przez osoby zarówno postronne, jak i nad nim pracujące.

Co powinno zostać zawarte w opisie problemu? Na pewno nie powinien on ograniczać się do lakonicznych stwierdzeń na jego temat. Ważne jest:

1. miejsce wykrycia,
2. skala problemu (ilość wystąpień, wad, zakres odchyłki od standardu).

## Porada nr 49

Prace przebiegające podczas działań prowadzonych w oparciu o model 8D inicjuje odkrycie problemu. By proces przebiegał płynnie, musi w nim wystąpić osiem kolejno po sobie następujących kroków:

- powołanie grupy roboczej — w zależności od skali problemu dwie do dziesięciu osób z różnych działów wraz z liderem,
- opisanie problemu — w możliwie najlepszy sposób zostaje zdefiniowane wszystkie aspekty zjawiska uznawanego za problem,
- podejmowanie akcji natychmiastowej — jeśli jest to konieczne, zatrzymuje się proces, wprowadza specjalne kontrole, inspekcje, testy,
- badanie przyczyny — gdy klient jest zabezpieczony przed problemem, podejmuje się próbę faktycznego ustalenia przyczyny wystąpienia i niewykrycia utrudnienia,
- podejmowanie działań korygujących — fizyczna poprawa stanu rzeczy dokonywana poprzez wdrożenie rozwiązań,
- weryfikacja — ocena stanu rzeczy po wdrożeniu rozwiązań,
- akcja zapobiegawcza — dokonanie próby uniknięcia problemu w przyszłości,
- ocena i zamknięcie.



Niezwykle istotna jest sama metoda jego definiowania. Jeśli użyte w trakcie tej fazy tworzenia raportu słowa umożliwią zmierzenie bądź też „ubranie” problemu w konkretny parametr (np. liczba zdarzeń, wartość, w jakiej ten się porusza), znacznie łatwiej jest się odnieść do tego, czy wprowadzane działania przyniosły zamierzony efekt.

Trzecim etapem prowadzenia prac nad problemem w formie 8D jest sprawa podejmowania natychmiastowych działań. O ile może okazać się to kłopotliwe z punktu widzenia samej organizacji, o tyle z perspektywy klienta ma to sens. Na czym bowiem zależy mu najbardziej? Na otrzymaniu dobrych jakościowo produktów, zgodnie z ustalonym harmonogramem, dokładnie w miejsce, gdzie te są potrzebne. Zatem już na samym początku prac w duchu raportu 8D należy zapewnić, by jego oczekiwania zostały zaspokojone.

## Porada nr 50

Nie tylko podczas wykrycia problemu występującego w trakcie prowadzenia seryjnej produkcji potrzebna jest chwila na zastanowienie. W każdym procesie warto przez moment zatrzymać się na dźwięk słowa „problem” i dokonać próby określenia innych, również na to zjawisko narażonych miejsc. Sprawdzenie, czy w podobnych wyrobach lub procesach występu-

je ryzyko powstania danego utrudnienia, zazwyczaj kosztuje niewiele. Dzięki temu jednak zyskuje się pewność co do tego, że za moment mały problem nie przybierze skali kataklizmu.

Cel podejmowanych działań natychmiastowych jest jeden — mają zapobiec dalszej eskalacji problemu. Żadne działania natychmiastowe nie stanowi jeszcze o jego rozwiązaniu. Sprowadzają się one bowiem do zatamowania wykrytego zjawiska i zapobiegają jego przedostaniu się do klienta. W najgorszym z możliwych przypadków sprowadzają się nawet do zatrzymania produkcji bądź wysyłek.

Gdy potrzeby klienta zostaną już zabezpieczone, można przystąpić do działań zdefiniowanych w części czwartej procedury 8D. Dopiero teraz wychwycony problem poddaje się analizie. I znowu warto podkreślić pewną, rządzącą rozwiązywaniem problemów prawidłowość: aby wykryte utrudnienie zostało w całości wyeliminowane, należy określić w sposób perfekcyjny jego przyczynę źródłową. Czy jest to proste? Niestety w wielu przypadkach wymagać to będzie sporego wysiłku. Idźmy krok dalej: czy jawiące się na tym etapie utrudnienia w jej poszukiwaniu zwalniają kogokolwiek z dążenia do identyfikacji tego „inicjatora” zdarzeń? Tym razem odpowiedź będzie krótka: nie.

## Porada nr 51

Gdyby ktoś zamierzał się zastosować do zaleceń zawartych w trzecim etapie procesu 8D, powinien już na samym początku rozważyć konieczność:

- wprowadzenia dodatkowych kontroli (nawet w formie wizualnej),
- przekazania klientowi informacji o wykrytym problemie (w jego magazynie bowiem mogą także znajdować się wyroby nim dotknięte),
- zweryfikowania ilości i lokalizacji zagrożonych problemem elementów (ile jest już w drodze do klienta, gdzie i w jakiej ilości znajdują się jeszcze na terenie firmy),
- podjęcia działań kontrolnych każdego produktu, co do którego istnieje przypuszczenie, iż jego własności nie spełniają oczekiwań klienta,
- rozpoczęcia kampanii informacyjnej na temat problemu wśród pracowników — ich świadomość i wiedza o każdym odkrytym zagrożeniu może mieć kluczowe znaczenie w przypadku ponownego wystąpienia.

Jeśli po pierwszym rozeznaniu organizacja nie jest w stanie zatrzymać, czy też zastopować zjawiska w miejscu jego powstania, należy rozważyć zablokowanie dalszej produkcji i/lub wysyłki.

Choć w wielu przypadkach dążenie do jej wykrycia zostanie okupione znacznym wysiłkiem, tylko ono może pomóc skutecznie zlikwidować problem. Pomimo iż raport 8D został stworzony z myślą o rozwiązywaniu problemów jakościowych w obszarach produkcyjnych, nie ogranicza się jedynie do nich. Ma zastosowanie w każdego typu organizacjach, w których dostrzeżono jakikolwiek problem.

Osobom zniechęconym nakreślonymi na tym etapie trudnościami warto udzielić drobnej wskazówki: z pomocą może przyjść tutaj oparta na pracy zespołowej metoda rozwiązywania problemu. To w niej twórcy raportu 8D upatrywali źródło sukcesu. Nie byli w błędzie. Grupa, która zostaje powołana do uporania się z danym problemem już na samym początku procesu, ma znacznie większe szanse na doprowadzenie spraw do satysfakcjonującego każdą ze stron finału niż jakikolwiek „samotny mistrz świata”.

## Porada nr 52

Zanim pokusimy się o podanie najpopularniejszej w wielu kręgach przyczyny źródłowej (mowa tutaj o „błędzie człowieka”), zastanówmy się przez moment nad kwestiami związanymi z innymi, wymagającymi większej dociekliwości sprawami. Jakimi? Może popatrzmy na sprawy związane z:

- dostępnością narzędzi, maszyn, urządzeń;

- wykorzystywaniem tutaj wymienionych elementów w sposób należyty;
- tempem pracy, ilością nadgodzin lub też zmęczeniem ludzi;
- ich kompetencjami, stopniem wykszolenia lub wiedzą na temat procesu;
- dopasowaniem procesu do wymagań jakościowych;
- szeregiem innych, niewymienionych czynników.

Zespół ludzi ma znacznie większe możliwości i tym samym zyskuje na skuteczności. Ma to szczególne znaczenie w przypadku docierania do głęboko ukrytych przed wzrokiem człowieka przyczyn. Dostrzeżenie tych bywa mocno utrudnione zarówno dzięki ich naturze, jak i środowisku występowania. Przykład? Część z nich dotyczy nawet spraw związanych z metodami zarządzania. A tych wykryć nie można ani łatwo, ani szybko ...

Gdy etap ten zostanie zwieńczony sukcesem, pracujący nad problemem ludzie mogą przejść do kolejnej kwestii. Tą staje się podjęcie należytych działań korygujących. Na podstawie analizy pracownicy podejmują decyzję co do ich charakteru. Każde z nich powinno być możliwe do wprowadzenia w krótkim czasie. Uwagi zespołu nie powinny zaprzętać sprawy wymagające przeprowadzenia dużych inwestycji — okres oczekiwania na efekty wynikające z tego typu działań wydłużyłby proces 8D. Na tym etapie określa się sprawy możliwe do wdrożenia w ciągu godzin, a w najgorszym wypadku, dni.

## Porada nr 53

Co można uznać za odpowiednie działanie korygujące? Każdy czynnik pozwalający na stwierdzenie, iż organizacja ponownie zyskuje kontrolę nad danym procesem. Wśród nich można wyróżnić:

- dodatkowe, mające poprawić wykrywalność kontrole;
- rozpoczęcie współpracy z dostawcą;
- zainicjowanie innego procesu w strukturach zainfekowanych problemem (naprawy, testy, koprodukcja);
- usunięcie usterek w wyrobach/produktach;
- wprowadzenie działań mających na celu ponowne uruchomienie produkcji.

Po ich zakończeniu należy pokusić się o zweryfikowanie skuteczności przeprowadzonych działań. W tym miejscu przechodzi się już do szóstego etapu procesu 8D. W czasie jego przeprowadzania następuje ocena skuteczności wdrożonych wcześniej działań. Te nie zawsze muszą przynosić w pełni satysfakcjonujące organizację rezultaty. Dlatego warto zyskać pewność, iż zmierza się w odpowiednim kierunku. Do przeprowadzenia akcji weryfikacyjnej należy zebrać odpowiednie dane.

Dotyczyć one mogą:

1. ilości wystąpień danego problemu,
2. rezultatów przeprowadzonych kontroli,

3. wyników testów,
4. innych, wskazujących na aktualną sytuację w procesie dowodów.

## Porada nr 54

Jaki jest charakter działań zapobiegawczych? Rozwiązania tego typu mają za zadanie uzupełnić to wszystko, co zostało już wypracowane, o działania prowadzące przykładowo do:

- zmiany parametrów procesu, w sposób uniemożliwiający pojawienie się problemu w przyszłości,
- modyfikacji istniejącego lub wykonania nowego oprzyrządowania,
- wprowadzenia zmian w technologii, stosowanych narzędziach, dostarczanych podzespołach i częściach,
- zmodyfikowania istniejących procedur, instrukcji lub też organizacji pracy,
- rozwinięcia szkoleń i treningów o nowe, wymagane zaistniałym zdarzeniem elementy,
- dokonania koniecznych zmian w dokumentacji technicznej.

Najważniejsze jest, by nie opierać się jedynie na opiniach zaangażowanych w rozwiązywanie problemu osób. Oceny ge-

nerowane przez ludzi pracujących nad danym utrudnieniem zazwyczaj są pozbawione obiektywizmu i choć wynikają ze szczerych chęci, nie zawsze oddają rzeczywistość.

Gdy akcja charakterystyczna dla tego etapu procesu zostaje zwieńczona sukcesem, należy podjąć działania zmierzające do ograniczenia możliwości pojawienia się podobnych zdarzeń w przyszłości.

## Porada nr 55

Prawidłowe poprowadzenie sesji burzy mózgów wymaga odpowiedniego przygotowania. W tym celu warto przyswoić kilka zasad:

- sprawy związane z wiedzą — wszyscy muszą rozumieć mieć takie samo rozumienie celowości prowadzenia danej sesji. Inaczej rzecz ujmując, osoby uczestniczące w tym procesie powinny mieć dokładnie ten sam obraz rozwiązywanego problemu;
- zespół uczestniczący w sesji burzy mózgów powinien zostać odpowiednio dobrany (liczebność od czterech do dwunastu osób, w tym przynajmniej jedna nie do końca związana z problemem — pomaga to przyjrzeć się sprawie z odmienną dla „ekspertów” perspektywą);
- atmosfera sesji powinna nabrać nieformalnego charakteru (np. dzięki poprowadzeniu burzy w lo-



kalizacji innej niż miejsce wypełniania zwykłych obowiązków);

- całość prac powinna być moderowana przez jedną osobę, której zadaniem stanie się dopilnowanie, by sesja przebiegała w sposób prawidłowy;
- wszystkie pomysły muszą zostać zapisane.

Zazwyczaj sprowadza się to do poprowadzenia odpowiednich działań systemowych, których zadaniem jest poprawa stanu funkcjonowania organizacji w zakresie:

1. wykrywania tego typu problemów w przyszłości,
2. zapobiegania ich powstawaniu.

Skąd tego typu rozbieżności i czy to ma sens? Organizacja pragnąca udoskonalić swoje metody pracy powinna zadawać sobie pytanie: jak doszło do tego, iż problemu nie wykryliśmy wcześniej? Skuteczny system kontroli i wprowadzanie w życie odpowiednich procedur, testów czy różnego rodzaju rozwiązań mających na celu tylko odnalezienie problemu w najwcześniejszych stadiach, zawsze okazuje się tańsze niż czekanie na zauważenie go przez klienta. To jedna strona medalu. Po drugiej znajduje się wszystko, co może utrudnić jego powstanie w przyszłości. Niekiedy nie jest możliwe wprowadzenie odpowiednich działań. W przypadku gdy organizacja nie jest w stanie uporać się z danym utrudnieniem, niezajmowanie się jego wykrywaniem prowadziłoby do... kompletnego braku działania w razie jego wystąpienia. A na to nikt nie może sobie pozwolić.

## ZŁOTE MYŚLI POLECAJĄ



### **Menadżer doskonały. Komunikacja** **Grzegorz Szczerba**

Umiejętności komunikacyjne, swoboda nawiązywania kontaktów w ocenie autora i nie tylko jego samego, stają się praktycznie najważniejszym elementem pracy menadżera. Dlaczego? Jeśli ten nie będzie w stanie porozumieć się z zarządzanymi przez siebie pracownikami, nie osiągnie niczego. Gdy ludzie nie pójdą za stojącym na czele przywódcą lub ruszą za nim tylko z przymusu, nie będzie możliwe wykorzystanie pełni drzemiącego w nich potencjału.

Dzięki książce *Menadżer doskonały. Komunikacja* m.in:

- ☞ poznasz zasady dobrego komunikowania,
- ☞ nauczysz się likwidować bariery komunikacyjne,
- ☞ dowiesz się, jak skutecznie komunikować z zespołem,
- ☞ nauczysz się lepiej rozumieć i lepiej przekazywać konieczne informacje.

Według najprostszego podziału menadżerów można podzielić na dwie kategorie: 1) grupa mówiących o sobie, podkreślających własne umiejętności, zasługi i osiągnięcia; 2) grupa, o której mówią inni, podkreślając ich własne umiejętności, zasługi i osiągnięcia. Warto zastanowić się, do której z nich pragnie się należeć. Jak sprawić, by Twój potencjał ujrzał światło dzienne, dowiesz się z tej publikacji.

Książkę możesz zamówić na stronie wydawnictwa Złote Myśli:

[HTTP://MENADZER-DOSKONALY-KOMUNIKACJA.ZLOTEMYSLI.PL](http://menadzer-doskonaly-komunikacja.zlotemyśli.pl)