

Marek Rączka
Politechnika Krakowska
Pełnomocnik Rektora ds. Jakości

Przykłady wykorzystania narzędzi jakości do rozwoju kreatywności pracowników

Wstęp

Pojęcie kreatywności związane jest z podmiotowością, która jest w dużym stopniu wynikiem wcześniejszej praktyki. Z drugiej strony praktyka stosowana w danym momencie będzie kształtować podmiotowość w okresie późniejszym¹.

Podmiotowość jest definiowana jak moc sprawcza i potencjalna zdolność do twórczego przekształcania się. Podmiotowość jest dynamicznym i zmiennym procesem; odtwarzanie podmiotowości odbywa się poprzez jej aktualizację w praktyce. Całość odbywa się w zamkniętej pętli doskonalenia.

Zwiększanie kreatywności pracowników oraz budowanie postaw przedsiębiorczych w myśleniu i działaniu przekłada się na innowacyjność przedsiębiorstwa, a w konsekwencji tworzy warunki dla osiągnięcia sukcesu i przewagi konkurencyjnej².

Rzeczywistość stawia nowe wymagania, związane z oczekiwaniami klienta, które są w stanie zaspokoić ludzie kreatywni. W nowoczesnym przedsiębiorstwie podejmowane są różne działania mające na celu pobudzenie kreatywności pracowników. Wiążą się one z potrzebą upodmiotowienia pracownika, stworzenia sprzyjających warunków i dostarczenia odpowiednich narzędzi.

Jak wynika z badań sondażowych przeprowadzonych przez The Network³ tylko 16% spośród ponad 25 tysięcy użytkowników światowych serwisów rekrutacyjnych przyznało, że pracodawcy wynagradzają ich dodatkowo za innowacyjne pomysły i rozwiązania.

Jednak już teraz wiele firm, także w Polsce, zdaje sobie sprawę z tego, że docenianie pracowników za innowacyjność może być skutecznym narzędziem rozwoju kreatywności. Uruchamiane są specjalne programy, w których pracownicy mogą wykazać się swoją innowacyjnością. Takie programy są doskonałym źródłem pomysłów doskonalenia i rozwoju, dają też poczucie satysfakcji pracownikom, którzy mogą podzielić się swoimi przemyśleniami z innymi. Bardzo ważne jest pokazanie, że kierownictwo docenia działania pracowników nie tylko poprzez wynagrodzenie.

Wybrane narzędzia jakości

W przedsiębiorstwach stosowane są liczne metody i narzędzia jakości. Bardzo często, szczególnie w dużych organizacjach korporacyjnych, są one różne

¹ Sztompka P. Socjologia. Analiza społeczeństwa. Wyd. Znak 2007

² Skrzypek E.: Kreatywność pracowników wiedzy i ich wpływ na innowacyjność przedsiębiorstw. W: Wpływ zarządzania procesowego na jakość i innowacyjność przedsiębiorstwa. Lubli 2008.

³ Kreatywność pracowników niedoceniana. eGospodarka.pl, 30.10.2009

nazywane. W większości jednak wszystkie te metody oparte są na grupie podstawowych narzędzi jakości.

Do 7 podstawowych narzędzi zalicza się najczęściej:

2. Kartę obserwacji (zliczeń) i zbierania danych
3. Wykresy (histogramy)
4. DIAGRAMY KORELACJI (rozproszone)
5. Graficzną prezentację danych (wykresy)
6. ANALIZĘ PARETO
7. DIAGRAM ISHIKAWY (PRZYCZYNA - SKUTEK)
8. Karty kontrolne

Wszystkie wymienione narzędzia bazują na wykorzystaniu „Burzy mózgów” i są wykorzystywane na poziomie operacyjnym przedsiębiorstwa.

Zazwyczaj najlepsze efekty uzyskuje się stosując dobrze dobrany zestaw narzędzi wykorzystywany przez odpowiednio dobraną grupę pracowników⁴.

Oprócz narzędzi podstawowych wykorzystywane są także bardziej zaawansowane „nowe narzędzia jakości”. Są to:

1. Diagram powinowactwa (diagram podobieństw, metoda KJ - Kawakita Jiro),
2. Diagram relacji ,
3. Diagram macierzowy,
4. Diagram drzewa (diagram systematyczny),
5. Diagram PDPC (diagram decyzji, diagram działań składanych)
6. Diagram strzałkowy (diagram sagital, diagram PERT),
7. Analiza danych macierzy (analiza faktorialna danych, analiza głównych składników)

Narzędzia te wymagają od pracowników większej wiedzy w zakresie zarządzania i w związku z tym ich wykorzystanie jest bardziej ograniczone.

Dla efektywnego wykorzystania "7 nowych narzędzi" należy stosować się do poniższych zaleceń:

- Stosowanie oddzielnie każdego narzędzia nie daje dobrych wyników,
- Narzędzia powinny być znane i stosowane przez wszystkich
- Osoby wykorzystujące narzędzia muszą wykazywać rzeczywistą chęć rozwiązania traktowanych problemów,
- Nie należy stosować tych narzędzi do rozwiązywania łatwych i prostych problemów,
- Zalecane jest równoległe wykorzystywanie danych cyfrowych

⁴ Tabor A., Rączka M. i in.: Nowoczesne zarządzanie jakością.. Centrum Szkolenia i Organizacji Systemów Jakości Politechniki Krakowskiej. Kraków 2004

Six Sigma

Metodologia Six Sigma umożliwia skuteczne motywowanie pracowników do podejmowania działań dotyczących innowacji. Six Sigma dostarcza narzędzi do realizacji tych działań poprawy, w szczególności poprawy zdolności procesów, zmniejszenia ich zmienności, prowadząc do szybkiego wzrostu korzyści w organizacji.

Działania powinny obejmować wykorzystywanie wielu narzędzi, np. narzędzi do projektowania produktów, narzędzi zapewniających wydajność narzędzi zapewnienia jakości, narzędzi doskonalenia jakości, oraz narzędzi kontroli zagrożeń.

Istnieje jeszcze wiele innych metod wykorzystywanych do doskonalenia, jak np. FMEA, SPC, DOE, metoda Tagushi, Lean manufacturing i In.

Przykłady działań w organizacji

Przedsiębiorstwa opracowują własne programy służące tworzeniu atmosfery kreatywności i innowacyjności wśród pracowników. Poniżej przedstawiam kilka przykładów takich programów realizowanych w grupie Philips Lighting Poland.

BEST/PBE

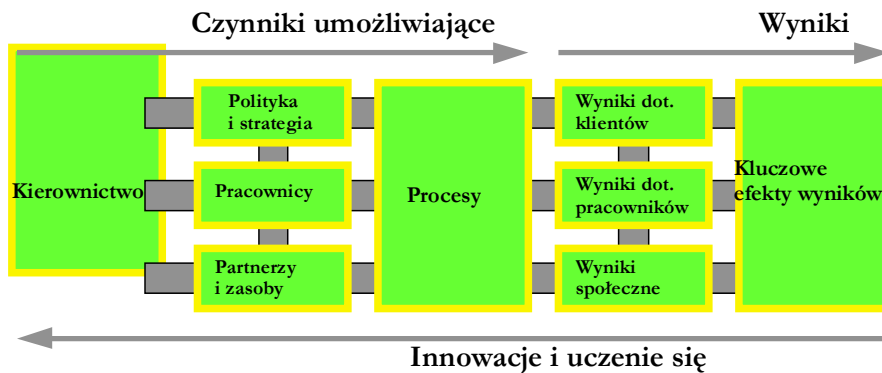
Dla zapewnienia działań doskonalących w wielu obszarach organizacji zastosowano metodologie: Business Excellence through Speed and Teamwork (BEST) oraz Philips Business Excellence (PBE).

PBE jest modelem dla osiągnięcia doskonałości w biznesie (Business Excellence). Poprzeczka modelu PBE jest postawiona znacznie wyżej, niż na przykład poziom ISO 9001.

Program BEST realizowany jest w trzech kierunkach (trójkąt BEST): skupienie (Focus), możliwości (Capability) oraz uczenie się (Learning) i oparty jest na modelu doskonałości EFQM.

W ramach programu BEST, opracowano sześć Narzędzi Analitycznych Procesu (Process Survey Tools -PST) zawierających metody oceniania służące do:

- identyfikowania bieżącego poziomu dojrzałości
- stymulowania dzielenia się najlepszymi rozwiązaniami
- wspomaganie doskonalenia procesów
- wspomaganie planowania działań doskonalących.



Rys 1. Model Philips Business Excellence

Każde narzędzie PST skupia się na określonym procesie biznesowym, na przykład na „produkcji” czy „generowaniu popytu”. Każde narzędzie PST skonstruowano w formie Matrycy Dojrzałości, w której ograniczoną liczbę kluczowych elementów ocenia się w dziesięciostopniowej skali. Poziom 0 oznacza „wczesne dzieciństwo”, a poziom 10 oznacza „mądrość wieku dojrzałego, czyli, innymi słowy, „Poziom Światowej Klasy”. Jeżeli dana jednostka otrzyma wynik 10, to sama staje się najwyższym kryterium porównawczym, nie tylko wewnątrz Philipsa.

Narzędzia analityczne procesu koncentrują się na dojrzałości procesu, a nie na jego wynikach. Dlatego należy ustanowić wyraźne powiązania z daną tematyką za pośrednictwem zrównoważonych kart wyników (Balanced Scorecards) oraz/lub zintegrowanego zestawu wskaźników wyników.

SIT

Działania programu BEST rozwinięte zostały poprzez Zespoły SIT (Self Improvement Team- Samoistne Zespoły Usprawniające). Zespoły są odpowiednikiem japońskich kół jakości, które powstawały w latach 80-tych. SIT zajmują się problemami na poziomie operacyjnym.

Udział w pracach zespołu jest dobrowolny i wynika z własnej inicjatywy pracowników. Zespoły wykorzystują podstawowe narzędzia jakości do analizowania problemów i identyfikowania pomysłów doskonalących. Zachętą do pracy w zespołach są konkursy QIC⁵.

QIC

Konkursy QIC (Quality Improvement Competition) służą rozwijaniu pracy zespołowej⁶. Celem konkursów jest:

- propagowanie zasad pracy zespołowej
- stosowanie narzędzi do rozwiązywania problemów
- zdobywanie nowych umiejętności i doświadczeń

⁵ Misja bezpieczeństwo. Raport Philips Lighting Poland. Wydanie 3, 16.10.2007

⁶ Kontakt. Kwartalnik Philips Lighting Poland. . Piła, marzec 2009

- zwiększanie aktywności pracowników i poprawa efektywności ich działań.

Konkursy odbywają się na różnych szczeblach: zakładowym, krajowym, europejskim i światowym. Najlepsze zespoły zdobywają możliwość udziału w konkursie na kolejnych poziomach.

Black Belt

Projekty „blackbeltowskie” są realizowane w ramach Six Sigma. Uczestnicy takiego projektu są szkoleni na poziomie „Green Belt”. Projekt jest realizowany przy udziale wysoko kwalifikowanego specjalisty tzw. „Black Belta”, który wspomaga metodycznie zespół.

Lean manufacturing

Działania w ramach programu „Lean manufacturing” są planowane i realizowane na poziomie całego zakładu. Wdrożenie filozofii Lean jest oceniane okresowo na poziomie Grupy Biznesowej przez jury, które bierze pod uwagę trzy kategorie:

- ambicja – jakie cele stawia sobie organizacja
- kultura Lean – jak głęboko w organizacji następuje zmiana sposobu myślenia pracowników w kontekście Lean
- wyniki – jakie konkretne wyniki dla biznesu przynosi wdrażanie Lean manufacturing.

Najlepsi są nagradzani przechodnim pucharem, wręczanym uroczyście przez kierownictwo Grupy Biznesowej⁷.

Podsumowanie

Istnieje wiele sposobów stymulowania kreatywności w organizacji. Organizacje wypracowują często własne rozwiązania w tym zakresie. Przedstawione przykłady pokazują, że często prowadzi to osiągnięcia bardzo dobrych wyników. Najważniejsze wydaje się jednak tworzenie właściwej atmosfery w pracy oraz dostrzeganie i nagradzanie nawet drobnych pomysłów pracowników.

Streszczenie

Referat dotyczy praktycznych działań podejmowanych dla pobudzania kreatywności i innowacyjności pracowników. Przedstawione zostały przykłady różnych działań podejmowanych przez organizację Philips z wykorzystaniem różnych metod i narzędzi jakości.

Abstract

Paper covers the practical activities to stimulate workers creativity and innovation. Were presented examples of various activities undertaken by the Philips organization through various means and tools of quality.

⁷ Farelka. Gazeta pracownicza. Philips. Wydanie 3/2009.

Literatura

1. Czerw A.: Jak stymulować kreatywność w organizacji? Instytut Organizacji i Zarządzania. Politechnika Wrocławska
2. Sztompka P.: Socjologia. Wyd. Znak 2007.
3. Kreatywność pracowników niedoceniana. eGospodarka.pl, 30.10.2009
4. Tabor A., Rączka M. i in.: Nowoczesne zarządzanie jakością.. Centrum Szkolenia i Organizacji Systemów Jakości Politechniki Krakowskiej. Kraków 2004
5. Misja bezpieczeństwo. Raport Philips Lighting Poland. Wydanie 3, 16.10.2007
6. Kontakt. Kwartalnik Philips Lighting Poland. . Piła, marzec 2009
7. Farelka. Gazeta pracownicza. Philips. Wydanie 3/2009.