

Kategória B) najlepší odborný príspevok (autorstvo odborná verejnosť)

Samoriadiaca jednotka v spoločnosti „BUSINESS UNIT ako efektívny spôsob riadenia výroby

Zdroj: Kvalita, Strana: 24, Autor: Iveta Revayová, Dátum: 01.03.2012

Každá spoločnosť, ktorá je a chce byť konkurencieschopná, sa snaží nastaviť procesy a systém tak, aby bol čo najefektívnejší. Zefektívňovanie a teda zmeny k lepšiemu sú dnes trhovou nutnosťou. Súčasťou každej zmeny nie je len jej implementácia. Dôležitú úlohu zohráva hlavne zmena v myslení zamestnancov a snaha o zmenu vo firemnej kultúre. V článku sa Vám pokúsim priblížiť a opísať nový systém riadenia výroby, ktorý sme pred nedávnom zaviedli v našej spoločnosti.

V súčasnosti, v období prebiehajúceho silného konkurenčného boja medzi jednotlivými podnikmi, je na správnom mieste snaha o neustále zlepšovanie. Každý podnik sa snaží o preskúmanie svojich procesov a hľadanie možností, ako by sa veci dali robiť lepšie a efektívnejšie. Častokrát narážame na skutočnosť, že nie je potrebné robiť veľké zásahy do fungujúceho systému, že nie je nutné investovať veľké peniaze, ale stačí iba malá zmena a aj tá dokáže viesť k lepším výsledkom. Okrem iného sa pri zefektívňovaní podnikových procesov kladie dôraz na to, aby zlepšenia viedli k dosahovaniu cieľov spoločnosti, k napĺňaniu jej vízie. Víziou TRW Automotive (Slovakia) s.r.o. v Novom Meste nad Váhom je:

- byť konkurencieschopný v oblasti nákladov a výsledkov,
- byť na čele závodov v oblasti kvality,
- byť „štitým závodom“,
- udržať si štandard BOZP na súčasnej úrovni.

Táto vízia sa stala podnetom pre navrhnuté zmeny v oblasti riadenia procesu výroby. Výsledkom je očakávanie, ktoré zaistí splnenie požiadaviek našich zákazníkov na strane jednej, ale z pohľadu firemnej kultúry je tu aj snaha o stabilizáciu tímu, lepšiu komunikáciu a informovanosť či motiváciu zamestnancov a pocit súdržnosti na strane druhej.

Riadenie založené na procesoch

Na začiatku myšlienky o efektívnom spôsobe riadenia výroby bola predstava. Predstava o takom riadení výroby v podniku, kde sú informácie okamžite dostupné, problémy sú riešené v čase a na mieste ich vzniku a rozhodnutie je uskutočnené na základe posúdenia z viacerých odborných hľadísk. Väčšina firiem zápasí s problémom komunikácie medzi jednotlivými oddeleniami. Klasická (plochá) organizačná štruktúra jasne definuje zaradenie toho-ktorého zamestnanca v podniku, jeho príslušnosť k tomu-ktorému oddeleniu, čím častokrát dochádza k „škatuľkovaniu“ zamestnancov do tímov práve podľa oddelení. Oddelenia majú stanovené úlohy a zodpovednosti, svoje ciele a každý je zainteresovaný vykonať to, čo sa od neho v rámci jeho pracovnej pozície očakáva. Tu - na rozhraniach procesov jednotlivých oddelení - väčšina firiem naráža na problém nedostatočnej komunikácie, spoločného riešenia problémov, spoločného riadenia a vyhodnocovania týchto procesov, ale aj chýbajúcou zaangažovanosťou a súdržnosťou. Cieľom spoločnosti by nemalo byť len dosahovanie stanovených cieľov, ale ich dosahovanie vzájomným úsilím a spoluprácou všetkých zamestnancov. Čo ak by zamestnanci spoločnosti neboli zadelení do klasickej štruktúry podľa oddelení, ale bola by vytvorená nová organizačná štruktúra založená na procesnom riadení? Od tradičnej organizačnej štruktúry k riadeniu založenom na procesoch? Predstavou je vytvoriť samoriadiace organizačné jednotky, ktorých ciele budú dokonale previazané na dosahovanie cieľov spoločnosti ako takej. Tieto jednotky budú zložené z odborníkov z rôznych procesov s právom samostatne rozhodovať o spôsobe dosahovania týchto cieľov a o využití pridelených zdrojov. Vytvorením takéhoto zoskupenia

by zároveň došlo k dosiahnutiu väčšej synergie medzi zamestnancami, posilnia sa medziľudské vzťahy a zvýši sa ich motivácia vzhľadom na fakt, že na základe ich vlastného rozhodovania ovplyvnia fungovanie procesu výroby, čím môžu pozitívne no i negatívne, v prípade zlého rozhodnutia, ovplyvniť výsledky spoločnosti.

Business Units model v spoločnosti

Na základe horeuvedeného boli v TRW Automotive (Slovakia) vytvorené tímy, ktoré dostali názov „Business Units“. Tímy sú v zmysle myšlienky procesne orientovanej organizačnej štruktúry zložené zo zástupcov viacerých oddelení (Výroba, Inžiniering, PQA/Procesná kvalita, CQA/Zákaznícka kvalita, SQA/Dodávateľská kvalita, Údržba, Logistika a LPO) a boli pre ne vytvorené spoločné priestory v blízkosti jednotlivých výrobných projektov, za riadenie ktorých sú členovia BU zodpovední. Ich vedením je poverený líder (Business Unit Leader - BU líder), ktorý koordinuje jednotlivé aktivity a určuje priority po dohode s ostatnými členmi tímu. Tento BU líder je akýmsi garantom efektívneho riadenia zdrojov Business Units. V spolupráci s ostatnými členmi jednotky riadi a zabezpečuje výrobu tak, aby boli splnené požiadavky zákazníka. Zároveň je jeho dôležitou úlohou podpora tímovej spolupráce a motivácia členov svojho tímu. Na rozhodovaní Business Unit sa môže podieľať aj príslušná podpora, ktorú predstavujú ďalšie organizačné zložky spoločnosti ako Metrológia, Ľudské zdroje, HSE, IS, Black Belt, Q/Vstupná kvalita, QMS a iné. V rámci spoločnosti TRW boli zriadené tri takéto Business jednotky a každá z nich riadi proces výroby pre svojich zákazníkov. Aby tieto tímy mohli začať samostatne fungovať, bolo potrebné určiť ich smerovanie, stanoviť im ciele, ktoré budú pre ich jednotku smerodajné. Pre každý tím boli stanovené cieľové ukazovatele z oblasti BOZP (úrazy 0), Kvality (PPM zákaznícke), Výroby (OEE, PPH) a nákladov na kvalitu (% tržby), ktoré prispievajú k naplneniu cieľov celej spoločnosti.

Áká je úloha manažmentu spoločnosti v tomto procese riadenia výroby? Z pôvodných nadriadených, ktorí rozhodnutia vykonávali, sa stali tí, čo rozhodnutia konzultujú. Manažéri sú akýmisi pozorovateľmi, ktorí vstupujú do fungovania Business Units koncepčne, sú poskytovateľmi informácií, materiálnych, ľudských a finančných zdrojov. Tieto zdroje si Business Unit žiada podľa potrieb pre svoju činnosť a zabezpečenie fungovania, zefektívňovania procesu. V prípade, že dôjde k neštandardným situáciám, manažment zvoláva stretnutie s jednotkou, kde by malo dôjsť k dohode o ďalších krokoch riešenia. Manažment spoločnosti je zároveň informovaný aj v prípade krízového stavu. Tento môže viesť aj k poškodeniu dobrého mena u zákazníka, neplneniu plánu výroby, zlej kvalite produktov alebo k dlhodobu zhoršujúcemu sa trendu ukazovateľov Business Unit. Krízový stav je riešený formou komunikácie medzi manažérom výroby a Business Unit lídrami, ktorí spolu preberú riadenie a priamymi príkazmi riešia vzniknutú situáciu. Výsledkom by malo byť nielen nájdenie riešenia, ale aj následná analýza príčin vzniku daného stavu a definovanie opatrení, aby nedošlo k jeho opakovaniu.

Úlohy, zodpovednosti, oprávnenia

Zriadenie alebo ukončenie pôsobnosti Business Unit sa uskutočňuje menovaním a schválením riaditeľa spoločnosti. Zriadením štatútu Business Unit prechádzajú na lídra a jeho členov úlohy a zodpovednosti, ktoré sú pravidelne reportované smerom k výrobnému manažérovi a ostatnému manažmentu spoločnosti. Medzi úlohy a zodpovednosti patria:

- manažment výroby - v rámci Business unit,
- riešenie problémov - pružné, efektívne, na základe spolupráce,
- individuálne zodpovednosti,
- dosahovanie stanovených cieľov,
- reportovanie a komunikácia smerom na manažment spoločnosti.

Zároveň boli týmto tímom poskytnuté nasledovné oprávnenia:

- žiadanie zdrojov - materiálne, ľudské, finančné,
- žiadanie podpory - eskalácia,
- zastavenie výroby,
- delegovanie úloh na podporný tím,
- príprava a vedenie mítingov.

Členovia Business Unit zodpovedajú za rozhodnutia a činnosti v rámci svojej odbornosti.

Príprava tímov na zmenu

Na uskutočňovanú zmenu bolo potrebné tímy a jej členov najskôr pripraviť. V spolupráci s externou spoločnosťou bol vypracovaný tréningový program. Cieľom tohto programu bolo, pri nábehu avizovanej organizačnej zmeny, nastavenie a zadefinovanie jednotnej úrovne manažérskych zručností lídrov, zároveň pochopenie cieľov, právomocí a zodpovedností, úloh a rolí členov týchto tímov. Prostredníctvom Ice Breaker Activity pre lídrov došlo k zadefinovaniu ďalších potrebných vzdelávacích aktivít. Tieto majú viesť k tomu, aby lídri rozvinuli samých seba ako prirodzených vodcov. Podstatou je naučiť sa získavať a dávať informácie, poznať a porozumieť potrebám jednotky ako takej a jej individuálnych členov, vedieť delegovať, plánovať, hodnotiť, ako aj byť vzorom a reprezentovať skupinu.

Pre každú Business Unit bol na začiatku zorganizovaný teambuilding. Pred samotným teambuildingom bol uskutočnený online dotazník pre všetkých jeho účastníkov s otázkami o organizačnej klíme, pochopení ich práce, cieľov spoločnosti atď. Samotný teambuilding mal následne zaistiť produktívnu a efektívnu spoluprácu jednotlivcov a maximalizovať realizácie úloh a dosiahnutie cieľov. Pre členov to bola prvá spoločná mimopracovná aktivita, ktorá sa uskutočnila na chate mimo dosahu civilizácie. Cieľom bolo nielen prežiť spoločné tri dni podľa jasne stanovených pravidiel, ale aj spoznanie sa navzájom a začlenenie sa do tímu. Teambuildingový program bol po celý čas pod vedením skúsených inštruktorov, podľa presne stanovených pravidiel. Počas trvania tohto outdoor tréningu si naši zamestnanci vyskúšali nielen rôzne pohybové aktivity formou súťaží, preverili svoju fyzickú kondíciu a zdatnosť, ale podstúpili aj psychoanalýzu a spoznali sa aj z inej stránky ako pracovnej.

Očakávané prínosy Business Unit

Pokračovaním aktivít súvisiacich s implementáciou zmien v systéme riadenia výroby je momentálne spolupráca Business Units s manažmentom, komunikácia vo vnútri jednotky aj navonok o cieľoch a úlohách členov, ako aj o jej aktivitách. Očakávaným prínosom vzniku tohto zoskupenia je okrem zlepšenia súčasných výsledkov aj zníženie rizika chybných rozhodnutí, pretože rozhodovanie v rámci jednotky umožňuje zapojiť do riešenia úloh viac odborníkov z rôznych procesov. Tým, že sú problémy posudzované z viacerých hľadísk, sú lepšie vyhodnotené a premyslené. Očakávaním je aj zvýšená efektívnosť procesu, keďže rozhodovania sa robia tam, kde problémy vznikajú. Business Units sú umiestnené čo najbližšie k výrobe, reakcia na problém je pružnejšia a dynamickejšia. Snahou a očakávaním je aj lepšia komunikácia a informovanosť medzi zamestnancami spoločnosti. Je dôležité, aby sa z individualistov stali tímoví hráči, vybudovali sa medziľudské vzťahy, tím bol stabilizovaný a bola aj zabezpečená seberealizácia a odborný rast jednotlivých jej členov. Manažment firmy, ktorý túto zmenu navrhol a odsúhlasil, pevne verí, že táto zmena v riadení výroby bude prínosom nielen pre spoločnosť, ale aj pre jej zamestnancov.

Záver

Snahou spoločnosti pri zefektívňovaní je robiť správne veci správne. V prípade zavedenia samoriadiacich organizačných jednotiek ako nového spôsobu riadenia výroby je snahou mať jednotky ako dokonale synchronizované celky, ktoré sa prejavujú v kvalite a odbornosti svojich

členov. Vybudovanie fungujúceho systému je sprevádzané množstvom úloh. Je to dlhodobý proces, ktorého priebeh sa snažíme riadiť tým správnym smerom. V súčasnosti sa kladie dôraz na ľudský potenciál. Snažíme sa preto poskytnúť každému jednotlivcovi možnosť, aby nám tým, čo je mu prirodzené a v čom je jeho potenciál, pomohol robiť veci správne na prvýkrát, vždy správne a mal možnosť to neustále zlepšovať.