

3.6. MANAGEMENTUL AMELIORĂRII CONTINUE (KAIZEN)

În japoneză, "Kaizen" este cunoscut ca ameliorarea continuă. Ameliorarea înseamnă în acest caz un proces la care participă toată lumea în cadrul organizației - funcționari și salariați. Filozofia Kaizen presupune că tot modul nostru de viață organizațională, adică la locul de muncă, în viața noastră socială, în viața particulară - poate deveni obiectul unor eforturi continue pentru ameliorare, pentru îmbunătățire.

Este recunoscut în lumea managerială, și a calitologilor că această filozofie a adus mari succese în economia japoneză. În orice organizație ("trăim într-o lume organizațională" spune Mintzberg) este știut că *ameliorările Kaizen, mici și marginale, pot aduce rezultate spectaculoase*. Conceptul Kaizen explică, în Japonia, că întreprinderile nu pot rămâne o perioadă prea lungă statice. *În managementul schimbării, demersul este diferit de decident unde cel mai mult este folosit demersul inovațional*. De altfel, și în România post-decembristă de cele mai multe ori antreprenorii ca și executivul confundă modernizarea, adaptarea la economia de piață (occidentală), cu investițiile exorbitante, cu schimbările majore în procesele tehnologice cu conceptele de management și tehnicile de producție cele mai spectaculoase, dar care realizează ROI (Return on Investment) scăzut. Inovația (al doilea obiectiv strategic după Peter Drucker) poate fi într-adevăr spectaculoasă și creează emfază, întâietate pe piața concurențială, dar nu totdeauna este la îndemâna tuturor. Apoi controlul managerial al unor investiții majore este dificil. Cu atât mai mult într-o economie în căutare de politici.

Kaizen nu este spectaculoasă ca practică managerială, dar aduce rezultate directe și sigure. Kaizen se bazează pe bun

simț și un cost scăzut, asigură rezultate sigure, progrese constante. Kaizen este o strategie cu risc minim.

Ediția din 1993 a dicționarului NEW SHORTER OXFORD ENGLISH DICTIONARY precizează că prin Kaizen se înțelege: ameliorarea continuă a practicilor muncii, eficacității personale, este o filozofie de întreprindere.

3.6.1. Conceptele ameliorării continue

Filozofia ameliorării continue este de nivelul managementului strategic. Ea se diferențiază de altele mecaniciste. Evaluarea administrativă în fiecare trimestru a performanțelor conducătorilor este o absurditate. Aceste evaluări trimestriale (la 19 indicatori principali și mulți alții secundari după reglementarea românească a Legii privind contractul de administrare – OG 49/1999) nu fac decât să întărească o viziune pe termen scurt și descurajează toată angajarea managerială și reflexia pe termen lung.

Organizațiile funcționează mai bine cu o filozofie și științe comune ce satisfac toți actorii implicați. Deciziile practice pe care ei le iau în fiecare zi trebuie să fie fundamentate pe o filozofie coerentă. Trebuie să fie un mediu interior în care managerii pot să opereze. Scopurile comune ajută întreprinderea să traverseze mai ușor perioadele dificile în condițiile unei misiuni bine definite.

Enunțarea acestei misiuni și aplicarea acestei filozofii sunt manifestări care aduc cert realizarea obiectivelor ce-i reunesc strategic pe toți cei ce-și regăsesc interesele individuale legate de interesele (obiectivele) organizației. O perspectivă pe termen lung este un element esențial al ameliorării permanente a sistemului care înlocuiește reacția excesivă a responsabililor față de variațiile sistemului. Ea permite, de asemenea, ameliorarea calității și conducătorilor de a-și asuma răspunderea sistemului.

Deming consideră că procesul constă în:

- dezvoltarea unui concept clar despre misiune;
- a face un document operațional;
- a face să se asimileze misiunea enunțată de către noii salariați.

Acesta este indispensabil pentru a începe "demersul calitate".

3.6.2. Cele 6 concepte KAIZEN

1. KAIZEN și managementul

În filozofia sa pentru kaizen managementul are două funcții: mentenanța și ameliorarea sistemului (întreprindere).

Mentanța se raportează la activitățile legate de menținerea standardelor de funcționare și de respectarea acestor standarde obținute prin formare și disciplină liber consimțită. În funcția sa de mentenanță, cadrele se văd distribuind sarcini permițând la toată lumea de a se conforma regulilor de muncă. În acest timp, ameliorarea se raportează la activitățile orientate către ridicarea standardelor în curs. Viziunea japoneză a managementului se raportează deci la un percept simplu: a menține și a ameliora standardele.

Ameliorarea poate fi obținută fie prin KAIZEN, fie prin INOVAȚIE.

KAIZEN semnifică micile ameliorări și rezultat al eforturilor permanente.

INOVAȚIA antrenează o ameliorare spectaculoasă drastică, rezultat al importanțelor cheltuieli în echipamente și în noi tehnologii. Când banul este un factor cheie, inovația este scumpă. KAIZEN, din contră, pune accentul pe eforturi umane, comunicare, formare, munca în echipă, angajare și disciplina liber consimțită. Este un demers al ameliorării cu costuri scăzute. Obsedați de inovație, managerii români ca și

cei occidentali au tendința de a neglija marile avantaje pe care Kaizen poate să le aibă la o întreprindere.

2. Procesele sau rezultatele

Kaizen încurajează un mod de gândire orientat către proces, pentru că pentru a ameliora rezultatele trebuie mai întâi ameliorate procesele. Dacă rezultatele au câteva lucruri greșite, adevărul este că au fost câteva lucruri greșite în proces. Kaizen se concentrează asupra eforturilor umane, orientate către oameni. Această orientare este în contradicție foarte mare cu modul de gândire bazat pe rezultate care este cel mai adesea întâlnit la managerii din Occident.

Dacă strategiile Kaizen au eșuat în mai multe întreprinderi, aceasta se datorează faptului că în aceste cazuri a fost ignorat procesul.

Angajarea și implicarea conducerii de vârf trebuie să fie elementul crucial al procesului Kaizen.

3. A continua ciclul PDCA/SDCA

Ciclul Deming PDCA (Plan, Do, Check, Act = Planifică, Execută, Controlează, (re)Acționează) este mijlocul care asigură continuitatea Kaizen și unul din cele mai importante concepte ale procesului.

Tabelul 3.1. Aplicarea ciclului PDCA

Întreprinderea	Acțiunea	(to) PDCA
Proiectarea ----->	Planificarea ----->	P (plan)
Producția ----->	Execuția ----->	D (do)
Vânzările ----->	Controlul ----->	C (check)
Cercetarea ----->	(Re)Acționarea ---->	A (act)

Calea Deming ("ciclul Shewart" - cum, din modestie, îl numea Deming) ne arată că, pentru a conduce bine o

întreprindere, se impune ameliorarea permanentă în ciclul cercetare, proiectare, producție și vânzări.

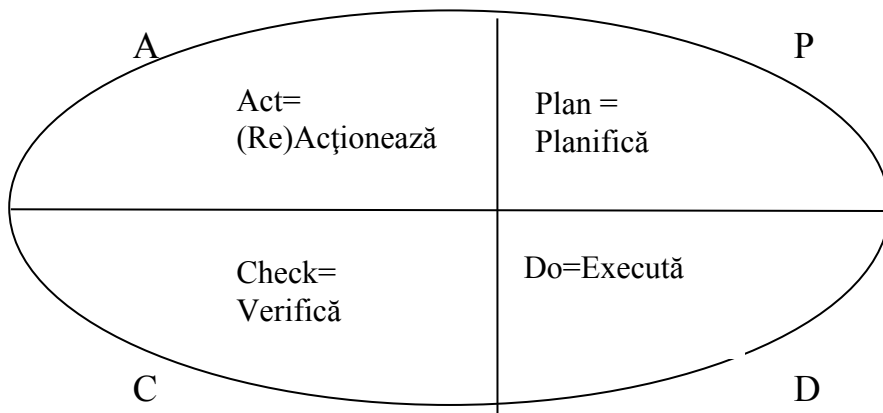


Figura 3.7. Ciclul Deming

Plan=planifică, înseamnă a planifica, a fixa un obiectiv de ameliorare (Kaizen fiind un mod de viață, ameliorarea în câteva domenii care se fac toată ziua vizează o țintă) și a concepe planuri de acțiune pentru a atinge acest obiectiv;

Do=execută, semnifică a aplica planul;

Check =controlează, dacă aplicația a procurat ameliorarea dorită.

Acesta înseamnă, standardizarea și realizarea noilor proceduri în scopul de a preveni orice reapariție a problemei de origine sau de a fixa obiectivele în vederea noilor ameliorări. Ciclul PDCA se schimbă fără încetare. De altfel, după o ameliorare operată, noua stare care abia apare devine obiectivul unei noi ameliorări. Ciclul PDCA semnifică că niciodată să nu fii satisfăcut de starea de lucruri existentă. Personalul are tendința de a se satisface cu situația existentă și de a nu avea inițiativa necesară pentru ameliorarea condițiilor. Revine deci sarcina cadrelor de conducere de a iniția ciclul PDCA și de a-l menține în schimbare, fixând permanent noi provocări.

La început, tot procesul de muncă este instabil. După începerea muncii prin PDCA, procesul în curs trebuie să fie standardizat, sub forma unui al doilea proces, adesea denumit SDCA (Standardize, Do, Check, Act).

De câte ori o anomalie apare în procesul în curs, se pot pune următoarele întrebări. Este datorată de absența unui standard? Unde a realizat procesul anomalia? L-a ajutat? Sau poate standardul n-a fost el adecvat? Nu se poate trece la PDCA decât cu standardul stabilit și respectat, și cu procesul în curs, stabilizat.

Astfel, SDCA standardizează și stabilizează procesele în curs, pe când PDCA le ameliorează. SCDA se raportează mai mult la mentenanță și PDCA la ameliorare. Acestea sunt cele două principale responsabilități ale cadrelor de conducere.

4. Calitatea mai întâi

Din cele trei obiective principale, calitate, cost, termen, calitatea este cea care totdeauna interesează în primul rând. La fel de atractive pot fi prețul și modalitățile de livrare propuse clientului, care nu-i servesc la nimic dacă produsul sau serviciul păcătuiește printr-o calitate insuficientă. Practica acordului "calitatea mai întâi" obligă la un angajament al cadrelor de conducere, cadrele fiind adesea tentate de a face ca din prima prioritate a satisfacerii exigențelor de livrare (caracteristici, atribute ce definesc produsul sau serviciul și care acoperă nevoia) să se orienteze la reducerea costurilor. Făcând așa ei riscă de a sacrifica nu numai calitatea, ci mai mult, chiar existența însăși a întreprinderii.

5. A demonstra cu date

Kaizen este un proces de rezolvare a problemelor. Pentru că o problemă poate fi corect rezolvată sau compromisă, trebuie să fie identificată, și datele corespunzătoare trebuie să fie adecvate și analizate. A încerca să rezolvi o problemă fără să dispui de date brute echivalează cu a trimite la intuiție și la sentiment. Acest demers nu este nici obiectiv, nici foarte științific. A colecta date asupra stării de lucruri actuale ajută la a înțelege unde se află el astăzi. Aceasta servește ca punct de plecare la ameliorare.

6. Procesul următor este clientul

Fiecare muncă se analizează într-o succesiune de procese, fiecare proces cu furnizorul său și la fel de bine cu clientul său. Un material sau o informație sunt furnizate de procesul A (furnizor) care se „realizează” în procesul B (firma analizată) care îi adaugă valoare apoi îl adresează la procesul C (clientul). Se poate considera totdeauna procesul următor ca un client. Această axiomă "procesul următor este clientul" semnifică că există două tipuri de clienți: clientul intern (în interiorul întreprinderii) și clientul extern (în afara întreprinderii, în mijlocul pieței).

Într-o întreprindere cea mai mare parte a oamenilor are de-a face cu clienții interni.

3.7. GEMBA KAIZEN

(Arta de a conduce cu bun simț)

Gemba înseamnă în japoneză "locul concret", acela unde are loc acțiunea concretă. În întreprindere, activitățile creatoare de valoare adăugată, al cărui scop este satisfacerea clientului, se derulează în GEMBA.

În toate întreprinderile, trei activități principale sunt direct legate de obținerea de beneficii: cercetarea-dezvoltarea, producția și vânzările. Fără aceste activități întreprinderea nu poate exista. În sens larg, GEMBA înseamnă locul unde se desfășoară aceste trei activități principale.

Într-un context mai restrâns, gemba înseamnă locul unde produsele sunt fabricate. Putem extinde conceptul de gemba și la alte câteva locuri din întreprinderea creatoare de valoare adăugată.

Într-o întreprindere de producție, sectoare ca gestiunea financiară, marketingul sunt totuși în gemba pentru că în întregime sa întreprinderea trebuie să realizeze produse rentabile și de calitate dorințelor așteptate de către clienții-consumatori.

În sectorul serviciilor, gemba este și locul unde clienții vin în contact cu serviciile propuse. Într-un hotel, de exemplu, gemba este peste tot: în restaurant, în camere, în antreu, la teșgheaua recepției, la ghișeul de înregistrare și în camera portarului.

A fi în gemba înseamnă, mai pe românește, că este în producție (nu este TESA) adică acolo unde se creează valoare adăugată, valoare care satisface clientul, pe care acesta o așteaptă. Întreprinderea primește ca răspuns pentru valoarea livrată, un "preț", o valoare recunoscută și care îi poate realiza acesteia ROI (Return On Investment) și o face deci să supraviețuiască și să prospere.

Nivelele ierarhice și cadrele "statului major" - direcție, cadre medii, ingineri, economiști, agenți de control - nu sunt într-o organigramă decât pentru a susține producția.

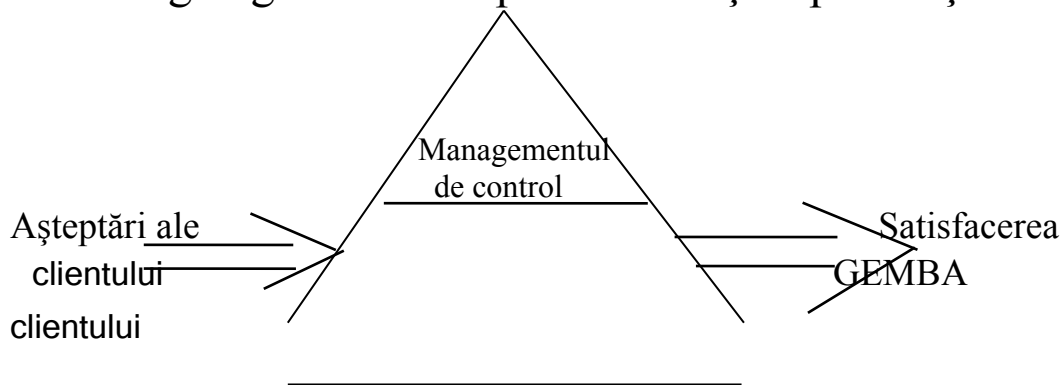


Figura 3.9. "Vechea" organigramă pentru Gemba

În conducerea gemba, agenții de contact joacă un rol cheie pentru menținerea și ameliorarea standardelor și realizarea celor trei cerințe pentru produs: Calitate, Cost, Timp /Termen (CCT).

Pentru a menține în gemba toată structura de grup din managementul întreprinderii trebuie să fie un personal mândru. Muncitorii/salariații trebuie să fie stimulați pentru a îndeplini rolul lor, pentru a simți mândria muncii lor și a aprecia contribuția pe care ei o aduc la întreprinderea lor și societății în general. A genera sensul unei misiuni, mândria muncii bine făcute face parte integrantă din conducerea gemba.

În figura 3.9. cadrele de conducere sunt în vârful piramidei. Ele au inițiativa de a stabili politicile, de a fixa

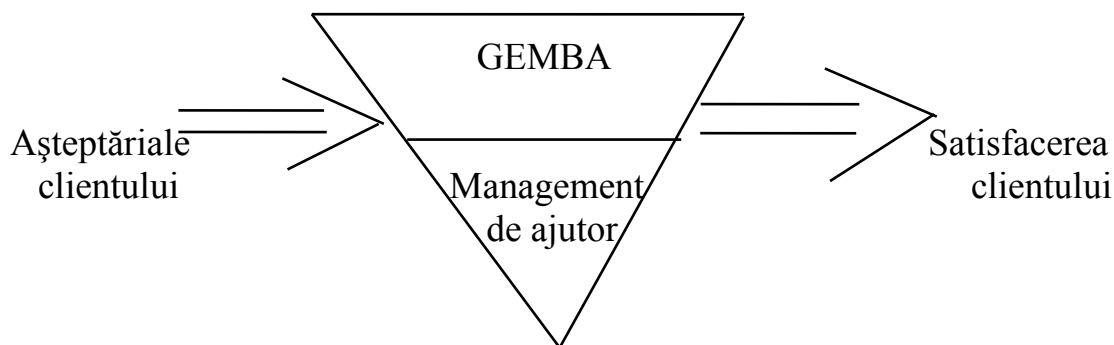


Figura 3.8. "Noua" organigramă pentru GEMBA

politicile, de a fixa obiectivele, de a stabili prioritățile și de a aloca resursele (umane, materiale, financiare etc). În acest model cadrele pot exercita lideriatul și determină tipul de Kaizen în care nevoia se face simțită de maniera presantă. Cadrele transmit ce trebuie să facă cei din gamba.

În triunghiul inversat (Figura 3.8) gamba este în „vârful” structurii inverse. Cadrele trebuie să asculte ceea ce spune personalul de execuție și să fie în măsură să-i aducă ajutorul cerut. Este o nouă viziune managerială orientată către piață, către clienți/consumatori.

3.7.1. Regulele de aur ale managementului în GEMBA

Cele 5 reguli de aur ale managementului în gamba sunt:

- 1) A merge în gamba;
- 2) Verificarea "problemei"/"necazurilor" (gembutsu);
- 3) A lua măsuri provizorii pe loc;
- 4) A descoperi cauza inițială;
- 5) A standardiza pentru a preveni reapariția "problemei"/"necazului".

1. A "lucra" în gamba

Cadrele responsabile cu recrutarea și formarea personalului, fixarea standardelor de muncă, și cu concepția produselor și proceselor, le revine sarcina să fixeze condițiile tehnice, funcționale din gamba pentru a nu li se reîntoarce "problemele"/"necazurile". Cadrele trebuie să cunoască situația din "producție" (gamba). "A merge mai întâi în gamba!" este o axiomă.

2. A verifica "problemele"/"necazurile" (gembutsu)

Gembutsu în japoneză înseamnă anumite lucruri fizice, tangibile care au probleme (o mașină, un produs, un rebut, un instrument determinat).

Pentru a se informa despre o problemă sau anomalie, cadrele trebuie să meargă în gamba și să verifice gembutsu. Cu această ocazie se pune de mai multe ori întrebarea "pentru ce?" și făcând apel la bunul simț, el trebuie să fie în măsură să identifice cauza inițială a problemei.

Soichiro Honda, fondatorul lui HONDA MOTOR Co nu avea birou de președinte. Tot timpul era în gamba.

3. A lua măsuri provizorii pe loc

Atunci când s-a găsit răspuns la întrebarea "pentru ce?" și știe cum se rezolvă "problema"/"anomalie" se iau măsuri pe loc. Pentru aceasta se poate ca determinarea și disciplina liber consimțită să nu suspende efortul Kaizen în al treilea stadiu (al măsurilor provizorii) dar dacă el continuă până la stadiul următor, acela al identificării cauzei reale a problemei, neluarea deciziei va implica pierderi în producție, costuri, contracte nerealizate etc.

4. Descoperirea cauzei inițiale

Sunt "probleme"/"anomalii" care se pot rezolva, în gamba, pe loc, pe bază de bun simț. Un al doilea tip de probleme necesită o pregătire substanțială și un plan special: probleme tehnologice, de introducere a unor inovații sau noi sisteme. În acest caz este nevoie de colectarea unor date de tipuri diferite.

5. Standardizarea pentru a preveni reaparitia problemei

Munca responsabilului gamba este de a realiza: Calitate, Cost, Timp/Termen (CCT).

Odată o problemă apărută și rezolvată, *procedurile trebuie să fie standardizate*. Altfel personalul este tot timpul ocupat să "stingă focul". Standardizarea este etapa 5 în regulile de aur.

Standardul se poate defini ca "cea mai bună manieră de a realiza un lucru". Dacă personalul din gamba se conformează la acest standard, CCT este asigurat și clientul

este satisfăcut. Dacă standardul înseamnă o formă bună, rezultă că personalul urmează să poată să se conformeze la același standard de aceeași manieră și tot timpul. Dacă el nu se conformează standardelor printr-o muncă repetitivă, ceea ce este de multe ori cazul în gema din producție, rezultatul variază, conducând la cele mai mari fluctuații de calitate. Cadrele care nu iau inițiativa de a standardiza procedurile muncii, și preferă să lase agenților de control grija de a face să treacă lucrurile la locul lor, administrează rău funcția lor de “gestionari” ai gema.

3.7.2. Aplicarea regulilor de aur

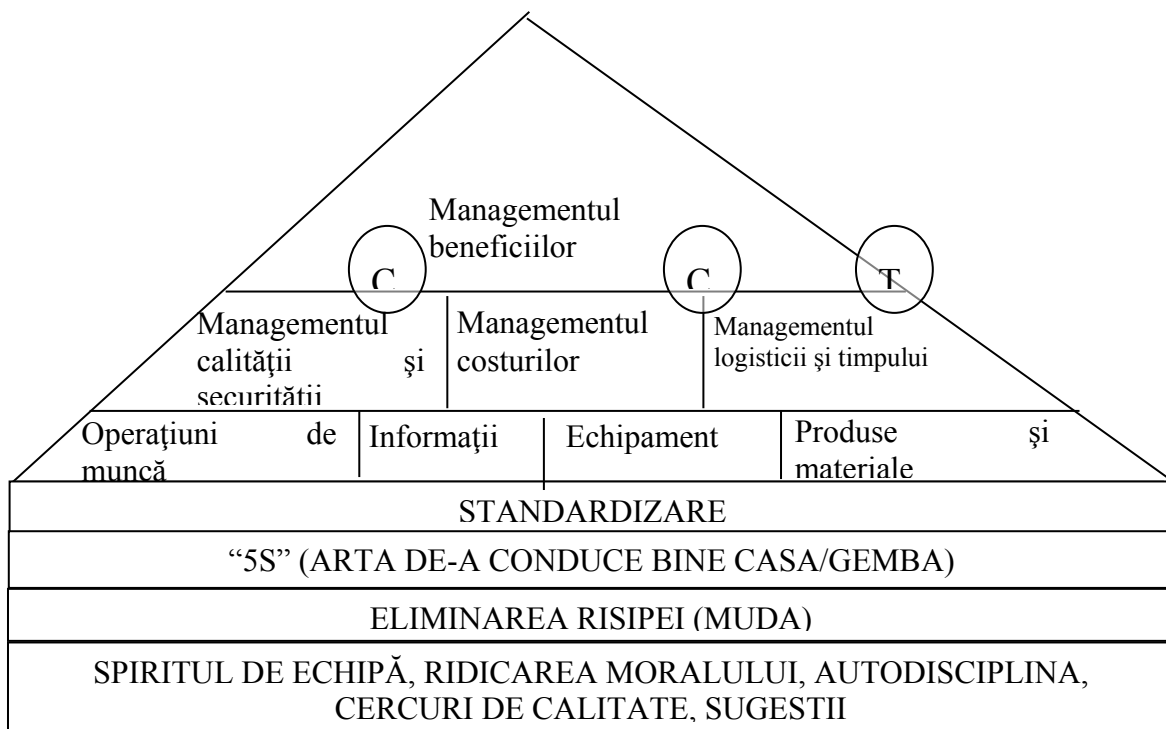


Figura 3.10. “Casa” managementului GEMBA

Casa managementului gema ne arată activitățile ce au loc în Gema pentru a obține o Calitate la Cost redus în Termen/Timp (de livrare) pentru un produs/serviciu.

O întreprindere realizează produse sau transmite servicii de calitate la un preț rezonabil și le livrează în timpul dorit, satisface clienții săi și întărește loialitatea lor în considerația sa.

Trei mari activități Kaizen: standardizare, cei "5S" și eliminarea risipei (MUDA) contribuie la obținerea CCT cel mai just, eficace și scurt.

Acestea trei nu necesită cunoștințe de tehnologie complicată.

Toată lumea-cadrelor de conducere, agenții de control, muncitorii sau salariații- poate să-și însușească ușor aceste activități de bun simț și la un cost scăzut. Dificultatea constă în stabilirea disciplinei liber consimțite, necesare menținerii lor.