

## Praktyczne aspekty systemu Kaizen w zakładach produkcyjnych Hochland

Autor: **Dorota Olejniczak** / 23 sierpnia 2007

Prezentujemy Państwu opis systemu Kaizen wprowadzonego w Zakładach produkcyjnych firmy Hochland Sp. z o.o. To ciekawy i odmienny od zwykle wdrażanych systemów, bowiem **opiera się na akcjach**.

Są dwie szkoły w dziedzinie nagradzania pomysłów pracowniczych. Jedna polega na materialnym nagradzaniu. Niewielkie nagrody otrzymują nawet autorzy nie wdrożonych pomysłów. Druga szkoła - rodem z japońskich źródeł, jest temu zdecydowanie przeciwna. W Hochlandzie chociaż zakład jest w Polsce, zdecydowano się na drugą opcję. **Nagrody są nieliczne i niewielkie. System pomyślany jest jako siła wyzwalamąca bezinteresowną, pozytywną motywację wśród pracowników.**

Czy sprawdzi się w Polsce? Efekty finansowe są całkiem spore, co należy zawdzięczać wysokiej kulturze organizacyjnej firmy i zaangażowaniu kierownictwa.

Serdecznie dziękujemy Pani Dorocie Olejniczak - autorce pracy dyplomowej na temat praktycznych aspektów wdrożenia systemu Kaizen firmie Hochland Sp. z o. o. za udostępnienie nam materiałów a samej firmie Hochland Sp. z o. o. za zaprezentowanie swojego systemu.

### **1. Historia firmy**

Firma Hochland założona została w roku 1927 w Gossholz, w Bawarii. Założycielami byli dwaj bracia, którzy podjęli się produkcji sera topionego. Początkowo produkcja odbywała się na małą skalę, ale wraz z pierwszymi sukcesami powiększono wytwórczość i zawiązane zostało przedsiębiorstwo pod nazwą Hochland. Stopniowo powiększano asortyment oferowany, a kolejne sukcesy na rynku krajowym i zagranicznym zainicjowały otwarcie zakładów również w innych krajach europejskich. W Polsce firma Hochland rozpoczęła swoją działalność w roku 1993, a dwa lata później wybudowany został pierwszy zakład, w Kaźmierzu koło Poznania, gdzie produkowane są sery świeże i topione, tutaj również ulokowana jest baza logistyczna przedsiębiorstwa. W kolejnych latach zakład został rozbudowany, a w roku 2000 otwarto nową fabrykę w Baranowie, gdzie rozpoczęto produkcję serów miękkich. Dwa lata później oddział w Polsce powiększony został o zakład w Węgrowie, gdzie obecnie wytwarzane są sery twarogowe typu almette. Od początku istnienia przedsiębiorstwa w Polsce wdrażano systemy jakości, mające na celu zapewniające wysokiej klasy produktów oraz ich bezpieczeństwo zdrowotne. Jako pierwsze wprowadzone zostały GMP- Dobra Praktyka Produkcyjna oraz HACCP - system Analizy Zagrożenia i Krytycznych Punktów Kontrolnych. Wdrożono również system ISO 9001: 2000, który został certyfikowany w 1996 roku, a kolejnym krokiem było wprowadzenie systemu zarządzania środowiskowego - ISO 14 001. Kontynuując dążenie do zapewnienia jak najwyższej jakości produktom od roku 2003 w firmie rozpoczęto wdrażanie filozofii TQM - zarządzania przez jakość. Filozofia ta wdrażana jest we wszystkich zakładach koncernu.

### **2. Wdrożenie systemu Kaizen**

Inicjatorem wprowadzenia filozofii TQM było najwyższe kierownictwo w osobie Dyrektora ds. Produkcji i Techniki, sprawującego kontrolę nad zakładami w Polsce. Odpowiedzialność za wdrażanie i koordynację systemu miał Dział Zapewnienia Jakości oraz Pełnomocnik ds. Jakości. Wdrażanie rozpoczęło w zakładzie w Kaźmierzu. Tutaj od początków produkcji istniały skrzynki, do których pracownicy mogli wrzucać kartki ze swoimi pomysłami lub innymi uwagami skierowanymi do kierownictwa. Skrzynki były rozlokowane w różnych miejscach tak, aby zapewnić dostęp do nich każdemu z pracowników. Na tablicach, co dwa miesiące, umieszczane były inne hasła, które były myślą przewodnią dla zgłaszanych pomysłów. Poruszały one różne aspekty, co pozwalało pracownikom na zabranie głosu w wielu tematach, takich jak: ochrona środowiska czy propozycje nowych produktów. Nowe rozwiązania opiniowane były przez Kierowników działów, w których miały by zastosowanie. Po pozytywnym zaopiniowaniu, rozwiązania były kierowane do Dyrektora i po jego decyzji wdrażane. Kierowano się zasadą, że zgłaszane propozycje powinny być podpisane przez pomysłodawcę, aby możliwe było jego nagrodzenie, jeśli rozwiązanie zostanie zrealizowane. W wyniku tego postępowania wyróżniono trzech pracowników, których pomysły okazały się najlepsze i zostały wprowadzone w życie. Zostali oni wyróżnieni przez umieszczenie adnotacji na tablicach przy skrzynkach z pomysłami oraz zasadzenie trzech drzewek na terenie zakładu i umieszczenie pod nimi tabliczek z nazwiskami zwycięzców. Wybór gatunku drzewka sadzonego należał do nagrodzonych.

Od roku 2003 rozpoczęto prace nad wprowadzeniem filozofii TQM. Implementacji podlegały tylko wybrane elementy zarządzania przez jakość (Kaizen, "5S") i odbywały się na zasadzie kolejnych akcji. Pierwszy projekt zaangażował nieznaczną ilość pracowników, do których należeli wyłącznie Kierownicy poszczególnych działów i funkcjonował pod hasłem "VASCO". Były to działania nie nagłośnione w przedsiębiorstwie. Celem akcji było wyeliminowanie skomplikowania oraz efektywne zarządzanie czasem. Podczas prac wykryto siedemnaście ograniczeń w różnych obszarach, po dwa lub trzy w jednym obszarze. Głównymi utrudnieniami, na jakie zwrócono uwagę, były problemy w komunikacji między poszczególnymi działami.

Drugi z projektów trwał od marca do czerwca 2003 roku i angażował znaczną ilość pracowników przedsiębiorstwa.

Projekt rozpoczęto od przeszkolenia całej załogi, z wyłączeniem pracowników administracyjnych. Szkolenie zostało wykonane przez konsultantów zewnętrznych z Polskiego Centrum Produktowności Sp. z o.o.. Miało ono na celu wstępne zapoznanie pracowników z systemem, przez zaprezentowanie, między innymi, praktycznych przykładów z innych zakładów produkcyjnych. Po szkoleniu wykonano ankietę, w której zapytano uczestników, czy wyrażają chęć wzięcia udziału w nowym projekcie opartym na zasadach przedstawionych na szkoleniu. Propozycja zaangażowania w nowe przedsięwzięcie spotkała się z pozytywnym odzewem i na tej podstawie rozpoczęto prace przygotowawcze do projektu. W ten sposób wdrożono drugi projekt pod kryptonimem "Milion", którego celem było wyłonienie pomysłów dających jak największe oszczędności.

W pierwszym etapie akcji utworzono Centrum Produktowności w skład, którego wchodził przedstawiciele najwyższego kierownictwa: Dyrektor ds. Produkcji i Techniki, Pełnomocnik ds. Jakości oraz Kierownicy działów. Centrum pełniło rolę nadrzędną i odpowiedzialne było za opiniowanie pomysłów zgłaszanych oraz wybór tych, które zostaną zrealizowane. Centrum rozpoczęło swoją działalność od wytypowania liderów zespołów, z pośród osób wyrażających zainteresowanie. Na tej podstawie utworzono siedem zespołów, w których każdy liczył od czterech do pięciu osób. Wybór poszczególnych osób nie był przypadkowy, liderzy mogli dobierać uczestników wedle uznania, przy czym jedyną zasadą, która musiała być spełniona to interdyscyplinarność grup. Warunek ten nie zawsze udało się zrealizować, ze względu na udział pracowników pracujących na różnych zmianach, co utrudniało dobór optymalnego czasu spotkań. Podczas wyborów często zdarzały się przetargi między liderami, w przypadku ludzi szczególnie cennych, o których wiedziano, iż są bardzo kreatywne i otwarte. Czynnikiem motywującym do podejmowania działań, przez grupy, były nagrody materialne, które były zaproponowane przez uczestników projektu.

Prace zespołów odbywały się raz w tygodniu po dwie godziny i miały miejsce po godzinach pracy. W celu łatwej identyfikacji grup roboczych, każda dobierała sobie nazwę. W kolejnych etapach projektu liderzy zespołów byli instruowani, jakie działania podejmować w danym czasie (patrz załącznik 1). Prace odbywały się w oparciu o technikę burzy mózgów, a jej wyniki zostały zapisane na przygotowanym do tego celu formularzu. W pierwszej fazie tworzone listę pomysłów, którą przekazywano do Centrum Produktowności, gdzie odbywała się analiza i weryfikacja propozycji. Uczestnicy zespołu otrzymywali zweryfikowaną listę i na tej podstawie dokonywali szacunków oszczędności, jakie przyniesie wdrożenie nowego rozwiązania. Zapisy z szacowanych oszczędności określone były na formularzach (patrz załącznik 2) przekazywanych ponownie do Centrum, gdzie sprawdzano poprawność wykonanej analizy. Obok rozwiązań zgłaszanych zespołowo pojawiały się również propozycje zgłaszane przez pracowników indywidualnych.

Podczas projektu "Milion" odnotowano, pojawienie się zjawiska współzawodnictwa między zespołami. Zjawisko to polegało na utrudnianiu uzyskania fachowej informacji od członków innych zespołów, specjalizujących się w danym zagadnieniu. Manifestowało się to również powstaniem uwag, w stosunku do członków odrębnych grup, iż mogą oni "podchwycić" i wykorzystać pomysł stworzony przez inne osoby. Wynikiem tego, często była zmiana w organizacji spotkań niektórych zespołów tak, aby zminimalizować możliwość przechwycenia stworzonego rozwiązania przez osoby niepożądane. Odnotowano również, że pracownicy nie należący do żadnej z grup roboczych także włączają się w akcje, przez zgłaszanie pomysłów indywidualnych. Pewną rolę wzmacniającą chęć samodzielnego włączenia się do działań, dostrzegano w interdyscyplinarności zespołów, a co za tym idzie nawiązaniem koleżeńskich relacji z pracownikami innych działów.

W wyniku przeprowadzonej akcji zgłoszono łącznie 36 pomysłów na łączną kwotę oszczędności 1 427 488 złotych, z czego po wdrożeniu uzyskano oszczędności rzędu 600 000 złotych. Po zakończeniu projektu wytypowano zwycięzców akcji "Milion" i przyznano nagrody w dwóch kategoriach, na podstawie rankingu: jakościowego oraz kreatywności. W rankingu jakościowym kryterium przyznania nagrody było wygenerowanie pomysłu przynoszącego największe oszczędności, natomiast rankingu kreatywności - największa ilość pomysłów zaakceptowanych. Przyznawano nagrody materialne i w przypadku pomysłu dającego największe oszczędności była to wycieczka zagraniczna w obrębie Europy, a uhonorowani decydowali o miejscu, do którego się udadzą. W rankingu kreatywności nagrodzeni otrzymali przenośne odtwarzacze CD. Docenieni zostali również pozostali uczestnicy biorący udział, którzy w dowód uznania otrzymali skórzane portfele z logo firmy, ponadto każdy z uczestników akcji otrzymał list gratulacyjny, który dołączono do akt osobowych.

W projekcie nie zostały określone, jakie pomysły nie mogą być zgłaszane, podkreślano, że każde rozwiązanie jest wartościowe i może przynieść korzyści. Pomysły odrzucone i niezrealizowane są przechowywane z intencją wykorzystania ich w przyszłości. W trakcie prowadzenia prac oraz po ich zakończeniu przeprowadzono ankietę, która pozwoliła na zbadanie nastrojów uczestników i ich zdania na temat całej akcji (patrz załącznik 3). Uczestnicy wypowiadali się entuzjastycznie na temat projektu i byli zainteresowani kolejnymi przedsięwzięciami. Zaznaczyć należy, że pojawiały się też głosy krytyki dotyczące głównie struktury grupy oraz możliwości uzyskania fachowych informacji od uczestników pozostałych grup.

Przeprowadzony projekt spotkał się z bardzo dużym zainteresowaniem ze strony pracowników administracji, którzy nie brali udziału w akcji "Milion". Wynikiem tego było zorganizowanie kolejnego projektu pod kryptonimem "Gorące krzesła". Celem programu było wygenerowanie pomysłu rocznej oszczędności X, gdzie X został określony jako:

- X > 10 000 złotych - absolutne minimum;
- X > 100 000złotych - przyzwoite;
- X > 1 000 000 złotych - genialne.

Były to działania jednodniowe, nastawione na intensywne prace, a pracownicy do momentu rozpoczęcia spotkania nie znali jego celu. Projekt odbył się 28 sierpnia 2003 roku, poza terenem zakładu. Działania prowadzone były przez Pełnomocnika ds. Jakości oraz pracowników Działu Zapewnienia Jakości. W celu podkreślenia rangi projektu, uczestniczył w nim również Dyrektor ds. Produkcji i Techniki.

W pracach zostało wyodrębnionych sześć zespołów po cztery osoby, dobierane losowo. Celem zespołów było tworzenie propozycji oszczędności w oparciu o technikę burzy mózgów. Pomysły oraz oszacowane dla nich oszczędności zostały zebrane na przygotowanych do tego formularzach (patrz załącznik 4). Każdy z zespołów w końcowej fazie projektu przedstawiał swoje propozycje rozwiązań. W rezultacie uzyskano 46 pomysłów na łączną kwotę 17 848 złotych, osiągając tym samym wynik definiowany jako absolutne minimum. Uczestnicy w dowód uznania za wniesiony wkład w projekt otrzymali koszulki firmowe.

Kolejna podjęta akcja miała na celu odnalezienie zmarnowanego czasu poświęconego na wypełnianie niepotrzebnych formularzy. Hasło projektu brzmiało: "Poszukiwacze zaginionego czasu". Działania nie poprzedzało szkolenie, a ilość osób biorących udział była ograniczona. Podczas akcji utworzono pięć zespołów trzy osobowych, które miały przeanalizować dokumentację w dziale, w którym nie pracują. Prace zostały podzielone na dwa etapy:

I etap - typowanie dokumentacji do usunięcia lub do wprowadzenia poprawek;

II etap - weryfikacja decyzji zespołów i decyzja końcowa Pełnomocnika ds. Jakości.

W wyniku prac przeglądowi poddano 260 formularzy, z czego zrezygnowano z 76. Dodatkowo zdecydowano o wniesieniu poprawek do 72, natomiast w przypadku pozostałych 112 potwierdzono poprawne funkcjonowanie.

W związku z dużym zainteresowaniem pracowników oraz z pozytywnym przyjęciem kolejnych projektów zdecydowano o kontynuowaniu wdrażania nowych akcji związanych z filozofią TQM. W roku 2004 prowadzono działania pod hasłem "5S", mającą na celu selekcję i usunięcie zbędnych rzeczy. Przygotowywane są również podobne działania w ramach pozostałych zakładów Hochland w Polsce. W Baranowie, w roku 2006 planowany jest projekt pod kryptonimem "Grosik", analogiczny do akcji "Milion" i oczekuje się, że również ta akcja zakończy się sukcesem.

## **WNIOSKI**

Wdrożenie systemu Kaizen w zakładach Hochland w Kaźmierzu stanowiło jeden z etapów implementacji filozofii TQM. Wprowadzeniem do zastosowania filozofii TQM było funkcjonowanie skrzynek na pomysły od początku istnienia zakładów. Pozwoliło to na oswojenie pracowników, z oczekiwaniami, iż wypowiedzą się na różne tematy oraz że propozycje przedstawione zostaną wzięte pod uwagę. Kaizen wprowadzono w kolejnych fazach i nie poprzedzało go wdrożenie innych technik, takich jak "5S", który jest pierwszym etapem wdrażania zarządzania przez jakość do zakładów produkcyjnych. Do zmian wprowadzanych w zakładzie niezbędne było dobre przygotowanie pracowników przez przeprowadzenie szkoleń. Pozwalające na przybliżenie systemu, jego zrozumienie i nauczenie uczestników korzystania z techniki "burzy mózgów".

Na przykładzie wdrażania systemu Kaizen w Hochland potwierdzona zostaje ogromna rola, jaką odgrywa najwyższe kierownictwo w procesie implementacji. Duże zaangażowanie oraz wsparcie, jakiego udzielano, a także bliski kontakt z pracownikami umożliwiły wprowadzenie z powodzeniem nowych projektów i zakończeniem ich sukcesem. Dużą rolę odegrało też uznanie kierownictwa dla osób, które wzięły udział w pracach i osobiste wręczenie nagród.

Podczas prac w zespołach przy kolejnych projektach zauważalne było zjawisko współzawodnictwa. Przybierało ono różne formy, i przede wszystkim, związane było z obawami utraty pomysłu na rzecz innego zespołu. Efektem było izolowanie się członków poszczególnych grup od siebie i zachowanie dystansu między uczestnikami pracującymi w tym samym dziale. Prowadziło to również do utrudnionego uzyskania fachowej informacji na określony temat, potrzebny do realizacji zadania. Często zespoły zmieniały sposób pracy na ten, który pozwolił maksymalnie chronić opracowane rozwiązania. Odnotowano również włączenie się pojedynczych osób, które początkowo nie wyrażały zainteresowania projektem. Zjawisko to jest często obserwowane podczas implementacji Kaizen wspieranego przez atrakcyjny system nagród. Dodatkowo przyczyny współzawodnictwa dostrzegano w nawiązujących się relacjach koleżeńskich po między pracownikami różnych działów i różnych stanowisk. Jednocześnie odgrywało to pozytywną rolę, gdyż stanowiło poza materialny czynnik motywujący.

Największym sukcesem firmy było duże zaangażowanie i zainteresowanie pracowników w kolejne akcje i jednocześnie uzyskanie korzyści dla przedsiębiorstwa. Pozwoliło to na podejmowanie kolejnych projektów, mających na celu wprowadzanie innych elementów filozofii TQM i zwiększenie jakości produktów oraz usług oferowanych. Implementacja Kaizen w zakładach Hochland jest dowodem, że wprowadzenie systemu w warunkach polskich jest

możliwe, wymaga jedynie odpowiedniego przygotowania pracowników. Ważne jest także, iż wdrażanie systemu możliwe jest przez zastosowanie indywidualnych rozwiązań przystosowanych do firmy i ludzi w niej pracujących.

## **SŁOWNICZEK**

**Asaichi** - "technika porannego zarządzania".

**Gemba** - "miejsce akcji", gdzie następuje projektowanie, wytwarzanie, sprzedaż produktu.

**Kaizen** - ciągłe doskonalenie, japoński system ulepszania jakości produktu przez oddziaływanie na proces.

**Muda** - marnotrawstwo.

**Seri** - organizacja.

**Seiton** - porządek.

**Seiso** - czystość.

**Seiketsu** - standaryzacja.

**Szitsuke** - dyscyplina.

**Total Quality Management (TQM)** - Zarządzanie przez jakość