

TOMASZ KRÓL

ZEGAR ROZWIĄZYWANIA PROBLEMÓW



Poznaj
bohaterów,
spójrz na ich problemy,
rozwiąż swoje!
Fabularyzowany
poradnik

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiejkolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli.

Autor oraz Wydawnictwo HELION 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 HELION nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Redaktor prowadzący: Magdalena Dragon-Philipczyk

Projekt okładki: Jan Paluch

Ilustracje: Robert Tarnowski

Wydawnictwo HELION

ul. Kościuszki 1c, 44-100 GLIWICE

tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63

e-mail: onepress@onepress.pl

WWW: <http://onepress.pl> (księgarnia internetowa, katalog książek)

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

<http://onepress.pl/user/opinie/zeropr>

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

ISBN: 978-83-283-4608-6

Copyright © Tomasz Król 2018

Printed in Poland.

- Kup książkę
- Poleć książkę
- Oceń książkę

- Księgarnia internetowa
- Lubię to! » Nasza społeczność

SPIIS TREŚCI

Wstęp	7
Część I. Sprawa Janusza	13
Janusz szuka pomocy	15
Spytaj konsultanta	17
Wiktor w akcji	22
Nakręcenie rozwiązaniami	27
Tacka z pianką	33
Janusz czytelnik	35
Decyzje podjęte	42
Kto pomoże Marcie?	46
Szkolenie z metody	49
Klub zegara	54
Zupełnie inna kobieta	57
Sekta zegarmistrzów	59
Nie dla wszystkich	61
Pod wrażeniem	64
Dylemat Ważnego	69
Inna metoda	72
Przemyślana metoda	74
Dwanaście prostych kroków	77

Część II. Twój własny zegar	81
Czas na Twój ruch	83
<i>Godzina 1. Opiszujesz problem</i>	<i>86</i>
<i>Godzina 2. Wyznaczasz cel</i>	<i>90</i>
<i>Godzina 3. Analizujesz przyczyny</i>	<i>92</i>
<i>Godzina 4. Znajdujesz przyczynę źródłową</i>	<i>97</i>
<i>Godzina 5. Proponujesz rozwiązanie</i>	<i>100</i>
<i>Godzina 6. Ustalasz, jak zmierzysz postęp</i>	<i>104</i>
<i>Godzina 7. Tworzysz plan działania</i>	<i>107</i>
<i>Godzina 8. Działasz według planu</i>	<i>112</i>
<i>Godzina 9. Mierzysz efekty</i>	<i>116</i>
<i>Godzina 10. Szukasz odniesień</i>	<i>119</i>
<i>Godzina 11. Standaryzujesz</i>	<i>123</i>
<i>Godzina 12. Sprawdzasz standard</i>	<i>126</i>
Podsumowanie	131
Podziękowania	135
Formularze	137

JANUSZ SZUKA POMOCY

— Nie mam siły! To się nie może udać! — powiedział Janusz Słaby na spotkaniu kierownictwa. — Pracujemy nad tym problemem już cztery miesiące, a ten błąd się ciągle powtarza...

— Może nie znamy przyczyny źródłowej? — zapytał dyrektor Ważny.

— Panie dyrektorze! Ile razy można rysować diagram rybiej ości? Od dawna wiemy, gdzie jest przyczyna...

W momencie kiedy Słaby to powiedział, zorientował się, że może jednak niewłaściwie zdiagnozował przyczynę. Postanowił wrócić do analizy tuż po spotkaniu. „Kiedys pewien gość na szkoleniu prezentował taką inną metodę... Jak ona się nazywa?” — myślał intensywnie Słaby.

— Podsumowując: Janusz przyjrzy się ponownie problemowi zarysowań, a reszta niech czuwa nad wydajnością i jakością. Dziękuję za spotkanie. — Dyrektor zamknął notatnik i uczestnicy zaczęli się rozchodzić do swoich zajęć.

Janusz uśmiechnął się do siebie, wstając, bo właśnie sobie przypomniał: „Ten trener nazywa się Wiktor Skuteczny, a metoda to Zegar Rozwiązywania Problemów”. Postanowił odezwać się do niego jak najszybciej.

— Mam dwa dni, żeby rozwiązać ten problem. Płacimy duże kary za reklamacje, a jeśli błąd się powtórzy jeszcze raz, to

spadniemy do niższej klasy dostawców. To oznacza mniej-
sze zaufanie klienta i częstsze kontrole. Koszty. I gorszą po-
zycję do negocjacji w przypadku nowych projektów.

— Obawiam się, że dwa dni to za mało — powiedział Sku-
teczny. — Zegar Rozwiązywania Problemów ma dwanaście
godzin. Każda z nich wymaga poważnego i rzetelnego podej-
ścia. Rozwiązywanie problemów to nie są sztuczki magiczne.
Póki co trzeba być ostrożnym i wdrożyć rozwiązania tym-
czasowe, krótkoterminowe. Zabezpieczą nas przed eskalo-
waniem problemu, ale go nie rozwiążą. Mogę przyjechać
we wtorek. Omówimy temat i opracujemy plan działania.
Mój dzień pracy kosztuje dużo mniej niż reklamacje...

— Trudno się z tym nie zgodzić — przyznał Słaby. — W ostat-
nim kwartale koszty reklamacji przekroczyły dwa procent
miesięcznego obrotu. To jest znacznie powyżej założeń
w budżecie. Bardzo blisko progu opłacalności, bo w produkcji
masowej pracujemy przecież na kilkuprocentowych mar-
żach... Dobrze. Umówmy się w ten wtorek. Co mam zrobić
do tego czasu?

— Wprowadzić stuprocentową kontrolę wycieraczek, tak aby
mieć pewność, że żadna wada nie wydostaje się z fabryki.

Kontrola jakości w procesie produkcji odbywała się na wszyst-
kich etapach. W strefie przyjęć w magazynie kontrolowano
dostawy materiału. Po wytłoczeniu ramienia sprawdzano
jakość wizualnie. Wgnioty, rysy i niedotłoczenia elimino-
wały część z dalszej obróbki. Kolejna kontrola odbywała się
po lakierowaniu. Tam szukano głównie niedomalowań i rys.
A po montażu ramienia i pióra pracownicy pakowali gotową
wycieraczkę w przeznaczone dla konkretnego wyrobu pale-
topojemniki, ostatni raz wizualnie oceniając jakość. Klient

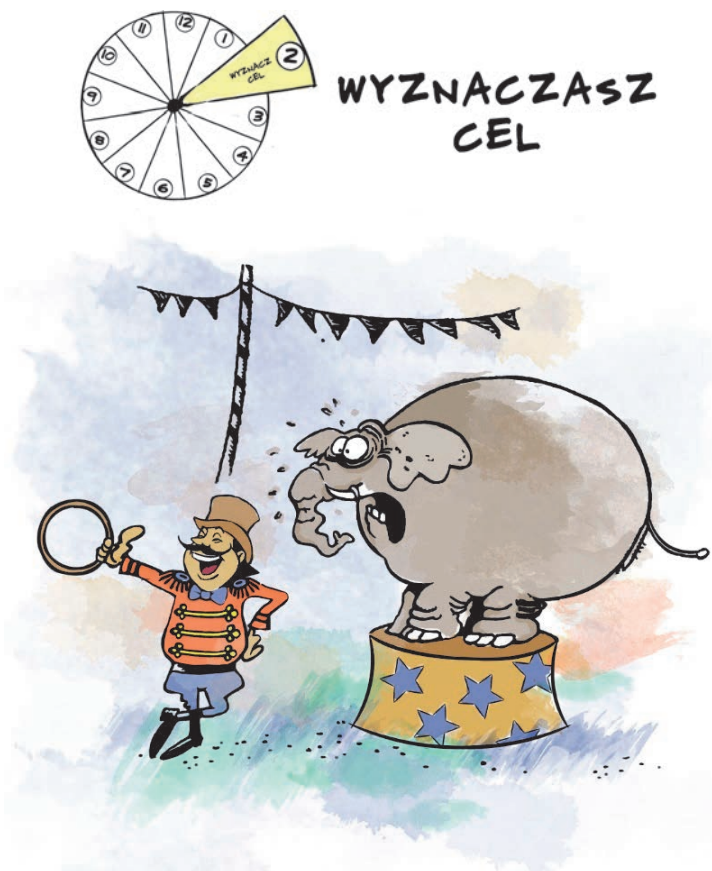
reklamował rysy, które zauważył podczas wyjmowania wycieraczki z pojemnika, by zamontować ją w samochodzie. Inżynier Słaby zastosował już trzy rozwiązania. Wydrukował zdjęcia przedstawiające porysowania i umieścił je na stanowiskach w tłoczni, lakierni i na montażu. Zlecił kontrolowanie stu procent sztuk po tłoczeniu. Opracował arkusz, na którym operator pakujący gotowe wyroby do pojemników wpisywał numer sztuki i podpisywał się. Problem jednak nie ustąpił. Za pierwszym razem zgłoszono sześćdziesiąt przypadków i od tej pory co tydzień liczba ta była podobna. W ostatnim tygodniu było ich pięćdziesiąt cztery. Janusz czuł się bezradny.

SPYTAJ KONSULTANTA

Wiktor Skuteczny zameldował się w umówiony wtorek już o ósmej rano. Po krótkim przywitaniu i kurtuazyjnej wymianie zdań przystąpił do pracy.

— Metoda Zegara, jak może pamiętasz, polega na dwunastu krokach. Jak to w zegarze — dwanaście godzin. Oparta jest na znanym ci podejściu PDCA, lecz jest bardziej rozbudowana. To, co genialnie opisał Deming jako Plan-Do-Check-Action, czyli Planuj-Rób-Sprawdzaj-Wdrażaj, z czasem się zdewałoowało i ludzie zaczęli szukać wymówek. Powszechnie uważa się, że ten system nie działa. Mówi się ironicznie: Please Don't Change Anything. Ja uważam, że on jest bardzo skuteczny, i dlatego postanowiłem go podrasować, by bardziej przystawał do dzisiejszych, wymagających czasów.

— Nie boisz się, że niedługo roboty zastąpią nas także w rozwiązywaniu problemów? — przerwał Janusz.



Cel jest ważny w życiu, bardzo ważny w podróży, a w biznesie — najważniejszy. Każdy problem jest odchyłką od standardu. Brak standardu nie daje możliwości dostrzeżenia problemu. Gdy standard istnieje, łatwo jest określić niezgodności. Telewizor zwykle ma obraz, etykiety są właściwe i tym podobne. Standard być może nie jest idealny albo wymaga doprecyzowania. Jednak zawsze, gdy możesz określić standard, możesz ocenić odstępstwa. Jeśli jesteś w stanie ocenić odstępstwa, to także powinieneś umieć określić cel.



Pomocna jest tu popularna metoda SMART, o której dokładnie opowiadał Wiktor. Cel powinien być Skonkretyzowany, Mierzalny, Ambitny, Realistyczny i Określony w czasie. Jeśli Twoim celem będzie to, żeby telewizor zawsze miał obraz czy żeby etykiety były właściwe, to trudno będzie taki cel zrealizować. Określenia „0% pustego ekranu w okresie 6 miesięcy” czy „100% obrazu w okresie 6 miesięcy po włączeniu telewizora” są bardziej konkretne. W przypadku etykiet możemy na przykład określić: „Brak reklamacji z tytułu niewłaściwej etykiety w okresie 1.01.2017 – 31.12.2017”. Gdy problem występuje często lub dotyczy większej ilości przypadków, nierealne może być założenie, że w najbliższym tygodniu się nie zdarzy. Jeśli nie określisz terminu, nie będziesz wiedział, czy jeszcze monitorować postęp, czy już nie. Ważne są też liczby. Słowa „zawsze”, „nigdy”, „niewiele” czy „trochę” zostaw prozaikom. Skup się na liczbach. Chodzi o to, abyś umiał mierzyć to, czym zarządzasz. Wyobraź sobie, że ustawiasz cel w nawigacji samochodowej. Tak powinien być sformułowany także Twój cel, do którego dążysz, gdy chcesz rozwiązać problem. Powinieneś umieć jednoznacznie ocenić, czy go osiągnąłeś, czy nie. To jest absolutna podstawa drogi, którą będziesz podążał przez kolejne dziesięć etapów.

Masz już opisany problem. Określ teraz dla niego cel. Pamiętaj, by był SMART. Może pomóc Ci w tym formularz z końca książki.

PROGRAM PARTNERSKI

— GRUPY HELION —

- 
1. ZAREJESTRUJ SIĘ
 2. PREZENTUJ KSIĄŻKI
 3. ZBIERAJ PROWIZJĘ

Zmień swoją stronę WWW w działający bankomat!

Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!

<http://program-partnerski.helion.pl>

GRUPA
Helion 

Bo życie jest po to, żeby sobie z nim radzić (systemowo)!

Nieuchronnie nadciągające terminy, kłopoty w pracy, komplikacje w życiu prywatnym — wszystkie te problemy mają ze sobą coś wspólnego. Wolelibyśmy ich uniknąć, a skoro już się pojawiają, chcielibyśmy je jak najszybciej rozwiązać. Prędko i skutecznie. O ile to możliwe, również definitywnie — tak, by się już nigdy nie powtórzyły. Czy to wykonalne? Cóż, stuprocentowej gwarancji nie ma, ale... Tomasz Król podszedł do zagadnienia systemowo i opracował metodę rozprawiania się z kłopotami, która naprawdę działa. Wypróbował ją najpierw na samym sobie (trzykrotnie), a potem sprawdzał raz po raz w codziennej pracy z klientami, rozwiązując problemy techniczne, jakościowe i logistyczne. Wdrożył ją we własnej firmie — i zwielokrotnił zyski. Ciekawe, prawda?

Metoda opracowana przez autora działa u każdego, kto jest wystarczająco zmotywowany, by zmienić swoje życie — poprawić jakość pracy, zwiększyć własną wydajność, spłacić długi, popchnąć do przodu karierę, naprostować prywatne relacje. Z kolejnych stron tej książki dowiesz się, jak efektywnie podejść do tematu — tak by znaleźć rozwiązanie i wprowadzić je w życie. W dwunastu krokach, nazwanych przez Tomasza Króla Zegarem Rozwiązywania Problemów, zawiera się systemowe podejście do wyzwań, które zwykliśmy nazywać „problemami”. Autor proponuje, by nie zamykać ich pod dywan, lecz stanąć z kłopotem oko w oko — zidentyfikować, na czym on naprawdę polega, poszukać jego źródeł, przeanalizować go i opisać, a następnie potraktować rozwiązanie problemu jako cel do osiągnięcia i konsekwentnie do niego dążyć. Aż do szczęśliwego finału. Definitywnego rozprawiania się z kłopotem.

Patroni medialni:



książkiklasybusiness



onepress

Sprawdź najnowsze promocje:
• <http://onepress.pl/promocje>
Książki najchętniej czytane:
• <http://onepress.pl/bestsellery>
Zamów informacje o nowościach:
• <http://onepress.pl/nowosci>

Hellon SA
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice
tel.: 32 230 98 63
e-mail: onepress@onepress.pl
<http://onepress.pl>

ebook dostępny wyłącznie na:
ebookpoint^{PL}



ISBN 978-83-283-4608-6



Cena 39,00 zł