

Su kuo tai valgoma?

Skirtingų procesų tobulinimo metodų
apžvalga ir palyginimas

Dr. Rita Rekašiūtė Balsienė

Tadas Žibūda

Išmintis pirmauti

ovc
Consulting

Kuri alternatyva skirta Jums?



Procesų tobulinimo metodų įvairovė

/ **Bevardis procesų tobulinimas**

- *Business process reengineering*

/ **ISO**

/ **Lean** ir “giminaičiai”

- Toyota production system
- Lean Six Sigma
- Agile, Scrum
- TOC

/ **TQM**

- Total quality management

/ **Kokybės rateliai**

/ ir kt.

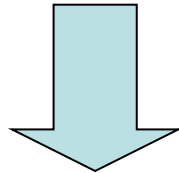
/ **Teminės metodikos:**

- **CMMI** – kūrimo projektų, paslaugų ir tiekimo valdymo procesai
- **ITIL** – IT valdymo procesai
- **SCOR** – vertės grandinės valdymo procesai
- **eTOM** – telekomunikacijų procesai

/ Įvairios kitos metodikos, “home made” metodai:

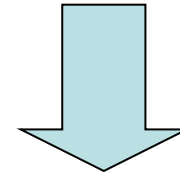
- *Vieno langelio principas*
- *SEB way*
- *PPI (process performance improvement)*
- *SPS (synchroninė gamybos sistema)*
- ir kt.

Dvi pagrindinės kryptys



Gerinti kokybę
(ir efektyvumą)

ISO, TQM, Six Sigma,
kokybės rateliai ir kt.



Gerinti efektyvumą
(ir kokybę)

Lean, Toyota Production
System, ITIL, CMMI,
SCOR ir kt.

A. Bendrasis procesų tobulinimas

- / Sveiko proto principais tobulinamas darbas
 - *Kaip dirbti?*
 - *Kaip dirbti, kad mažiau pavargtum?*
 - *Kaip dirbti, kad su mažiau pastangų, padarytum daugiau?*
- / Bazinės taisyklės:
 - {Veiksmas} Kuria pridėtinę vertę
 - {Kokybė} Gerai iš pirmo karto
 - {Atlikėjas} Kas ką daro
 - {Kaina} Kaip padaryti pigiau

B. ISO 9000 kokybės standartų šeima

- / Mokamas, tarptautinis standartas
- / Išskirtinai žinomas ir pripažintas
- / Užtikrina procesų kokybę ir įsipareigojimų klientams vykdymą

Tačiau...

- / ISO rūpi, **ar darai tai**, ko reikalauja standartas, bet nesvarbu, **ar veiksmą darai gerai**.
 - Pvz.:
 - / ar atliekamas “management review”
 - / ar atliekami vidiniai auditai
 - / ar yra raštu paskirtas vadovybės atstovas kokybei

C. Lean - dirbti mažiau, padaryti daugiau!



Esminiai siekiai:

- / Pašalinti nevertingus veiksmus
- / Mažinti darbo atlikimo trukmę (neskubant!)
- / *Vaizdinis* valdymas
- / Rimtas įsitraukimas į tobulinimą: visi darbuotojai + *japonas* 😊

Lean bruožai:

- / Vengia popierizmo (ir “kompiuterizmo”)
- / Neturi pabaigos
- / Nemokamas. Populiarus.
- / Neturi vieno aiškaus aprašymo ar standarto, kas yra “Lean”
- / *Gali tapti organizacine religija*

Lean vardai IT sektoriuje:

- Agile, Scrum, Crystal, eXtreme programming
- Iteracinis projektas

Lean Six Sigma:

- Papildoma orientacija į stabilumą kokybėje
- Spec. drabužiai: “black belt” “green belt”

6σ

D. CMMI - išsami ir rūpestinga metodika

Capability Maturity Model Integration



Esminiai siekiai:

- / Procesus reikia **brandinti**.
- / 5 proceso brandos lygiai:
 - *Initial*
 - *Managed*
 - *Defined*
 - *Quantitatively managed*
 - *Optimizing*
- / Svarbu, **ar** vyksta procesas.
(Reikalavimas: “specific goal”)
- / Svarbu, **kaip** vyksta procesas.
(Rekomendacija: “specific practice”)

CMMI bruožai:

- / Geroji praktika aprašyta išsamiai
(~500 psl. CMMI-dev, lyginant su 30 psl. ISO 9001)
- / Renkiesi norimą procesų brandą
- / Diegimo patirtis Lietuvoje nėra didelė
- / Labiau tinka IT įmonėms
- / *Neįmanoma įsiminti pilno pavadinimo*

Sertifikatai (atitikties dokumentai)

Suteikiami ekspertams:

(vadovams, darbuotojams,
vidiniams/išoriniams konsultantams)

- / Lean
- / TOC
- / TQM
- / Agile/Scrum
- / SixSigma
- / eTOM
- / SCOR
- / ITIL

Suteikiami organizacijoms:

- / **ISO** šeimos standartams
- / **CMMI** procesų brandos lygiui



Visos metodikos

/turi daug bendro:

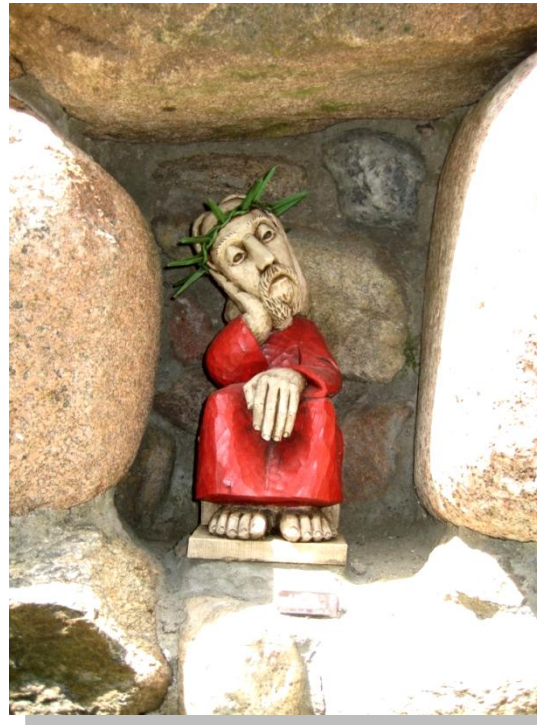
- Skatina pokyčius
- Siekia tų pačių tikslų – efektyvumo ir kokybės
- Reikalauja įsigilinimo, ekspertiškumo
- Naudoja panašius principus, nors skiriasi pavadinimais, žinomumu
- *Mėgsta burtazodžius: Skrumas, Kaizenai, Kanbanai, Midzutsumašiai, “butelio kakliukas”, neatitiktis, registras, muda, mura, muri...*
- *Teigia, kad yra geriausios*



Visos metodikos

- / ...keičia tą patį – Jūsų įmonės procesus;
 - Turite ISO ir diegiate Lean - **tobulinate tuos pačius procesus**
- / ...palaipsniui specializuojasi į veiklos sritis – IT, pirkimai, gamyba ir t.t.
- / ...neatsako į visus Jūsų klausimus.

Kuri metodika geriausia?



Geriausia metodika:

1. Joks metodas neveikia, jei darbuotojai nėra motyvuoti jį diegti.
2. Bet koks metodas veikia, jei įtraukiame darbuotojus ir
3. turime ekspertiškumo metodo naudojime bei turinyje





Išmintis pirmauti