

BONUS PROCÉS I MÈTODES DE PRODUCCIÓ DE PRODUCTES ARTESANS: MÈTODE DE LES VUIT FASES AMPLIAT

Cicle de #webinarsARTESANIA

SOM-HI CONSULTING

MÈTODE DE LES VUIT FASES (8D)

- FASE 1: Formació de l'equip de treball
- FASE 2: Definició del problema
- FASE 3: Implementació de solucions de contenció
- FASE 4: Mesura i anàlisi: Identificació de les causes arrels
- FASE 5: Anàlisi de solucions per a les causes arrels
- FASE 6: Elecció, implementació i comprovació de les causes arrels
- FASE 7: Prevenció de la reaparició del problema
- FASE 8: Reconeixement de l'equip de millora

FASE 1: Formació de l'equip de treball

- El mètode de les vuit fases pot desenvolupar-se de manera individual o col·lectiva, i els criteris sobre els quals se sustenta la decisió de conformar un equip de treball són principalment la complexitat de el problema i / o la seva urgència.
 - Problema complex: Situació les causes i solucions no són òbvies, i es precisa de la interacció de diversos individus per definir correctament el problema, i buscar mesures que el mitiguin des de diferents punts de vista.
 - Problema crític: Situació d'alt impacte en els processos, en la qual els errors tenen un alt cost, i els graus de responsabilitat són més grans.

FASE 1: Formació de l'equip de treball

La raó de ser d'abordar la millora de processos de forma col·lectiva rau en la necessitat d'establir diversos punts de vista, és per això que citarem unes pautes de constitució d'un grup de millora de processos:

- Normalment un grup de millora de processos el componen entre 4 i 8 persones (depenent de la situació)
- Sempre s'ha de trobar en l'equip mínim dues persones de línia.
- Al grup s'ha d'integrar-el responsable de línia.
- Sempre s'ha de trobar en l'equip mínim una persona de qualitat.
- Sempre s'ha de trobar en l'equip mínim una persona de seguretat.
- A el grup ha d'integrar-un membre de manteniment (d'aplicar)
- Ha de trobar-se en l'equip mínim una persona de financera (d'aplicar).
- S'ha d'integrar a l'equip un responsable de mètodes o processos.

FASE 1: Formació de l'equip de treball

- Hem de considerar que entre més persones integren el grup de millora, aquest serà més complex de coordinar, per aquesta raó, la selecció dels integrants s'ha d'efectuar de tal manera que es conformi un grup multidisciplinari, i curt, recorrent a personal que domini més d'una habilitat requerida.
- A més del personal implicat a què ja ens referim, el grup comptarà amb el responsable del procés de millora.
- Un cop integrat l'equip de millora de processos, el coordinador del projecte ha de transmetre els límits que la direcció ha establert com a marc d'autonomia per al grup, en matèria de pressupost, temps, objectius, entre d'altres.

FASE 2: Definició del problema

Un cop conformat l'equip de treball, la primera tasca específica que ha d'efectuar el grup consisteix a definir el problema. Si bé és probable que la direcció ja hagi determinat quin és el problema sobre el qual el grup ha de centrar-se, aquesta informació son tan sols dades que l'equip ha d'ordenar i classificar per a una millor comprensió de la situació, de tal manera que el grup ha d'abordar:

- Definició del procés o els processos afectats.
- Definició de les variables i elements que afecten el procés.
- Objectius de la millora, per això s'han d'establir indicadors de rendiment, de tal manera que les metes de el grup quedin clarament especificades.
- Limitacions de pressupost, temps i habilitats.
- Consolidar la definició de el problema.

FASE 2: Definició del problema

En el cas tal que el problema no hagi estat definit per part de la direcció, i el grup hagi estat encarregat d'aquesta tasca, o com a pautes generals per a la direcció, es recomana:

- NO abordar processos de poc impacte amb grups de millora enfocada
- NO abordar processos en transició
- NO abordar projectes a partir de la solució, l'eix és el problema
- Abordi projectes on l'inici i la fi puguin establir
- Abordi projectes en els quals se sap amb certesa qui són els responsables del procés, i als que afecta
- Abordi projectes que no es canviaran en curt i mitjà termini
- Abordi projectes la informació pugui revelar-se a l'equip
- Abordi projectes en què la solució depengui de l'equip i no incorri en autoritzacions complexes.

FASE 2: Definició del problema

Un bon projecte de millora enfocada ha de:

- Produir estalvis de costos de funcionament
- Millorar la productivitat
- Reduir demores
- Agilitzar procediments de gestió
- Millorar la qualitat dels serveis

En general, són bons projectes de millora tots aquells que eliminen els set malbarataments de la millora contínua:

- Sobreproducció
- Esperes, tant per personal inactiu com per maquinaria
- Transports que no aportin valor
- Malbarataments d'operació: activitats innecessàries, us de maquinaria o equips en mal estat, etc.
- Inventari: Unitats obsoletes, excés d'estoc, magatzems entremetjos...
- Moviments innecessaris (o incòmodes)
- Producció defectuosa: que produeixin reclamacions, us de garanties o rebuig del client final.

FASE 3: Implementació de solucions de contenció

És comú que els problemes tractats pels grups de millora de processos es caracteritzin per cert grau d'urgència, i quan les situacions són urgents, es fa necessari que el problema es delimiti, i els seus símptomes es continguin. D'aquesta manera evitem que el problema s'agreugi.

Les situacions que requereixen un desplegament més gran del grup en matèria d'establiment de mesures de contenció són usualment les relacionades amb la seguretat dels processos, però, i encara que semblés que les mesures de contenció són totes positives, hem d'evitar un desplaçament de la càrrega. És a dir, un enfocament en solucions simptomàtiques que ens allunyin de la solució arrel. Per això s'ha de tenir absoluta claredat sobre quan és convenient aplicar mesures de contenció.

FASE 3: Implementació de solucions de contenció

Quan aplicar mesures de contenció?

- Quan NO s'altera el ritme de treball
- Quan NO es empitjora la situació, és per això que s'ha d'analitzar amb deteniment que passaria si s'aplica una mesura de contenció
- Quan NO és irreversible
- Quan NO consumeixi recursos considerables, atès que és probable que ens allunyi de la solució arrel
- Quan es pot de forma pràctica mesurar l'impacte de la iniciativa

Cal ressaltar, que en algunes ocasions existeixen idees pràctiques, que semblen mesures de contenció, i que acaben per resoldre el problema; en aquests casos s'ha de donar per conclosa la millora del procés.

FASE 4: Mesura i anàlisi: Identificació de les causes arrels

És comú que després de l'aplicació de mesures respecte a les falles que presenten els processos, ens trobem amb situacions en què apareguin expressions com *«Per què no desapareix aquest problema?»*, *«¿Estava segur que això havia quedat solucionat?»*, *«¿Una altra vegada, quant ens anem a trigar a solucionar el mateix problema?»*.

Aquestes expressions són comunament derivades del mètode tradicional que tenim de solucionar els nostres problemes, solem acudir a mesures centrades en els símptomes, i és habitual que no analitzem l'estructura real de el problema, raó per la qual, la fase de mesurament i anàlisi és potser la que major valor afegiu en una metodologia de millora de processos.

FASE 4: Mesura i anàlisi: Identificació de les causes arrels

La primera tasca a la qual s'enfronta el grup de millora de processos en aquesta fase consisteix en el càlcul dels indicadors de rendiment. Aquests indicadors (KPI 's) van haver de ser establerts en la definició de el problema segons s'hagin establert els objectius de el grup, és una pràctica recomanada no excedir-se de 4 indicadors, i centrar l'atenció de l'equip en els més rellevants, per a això s'ha d'establir de manera clara:

- Quins són els indicadors més representatius del procés?
- Com es calculen els indicadors?
- Com es recullen les dades que alimenten els indicadors?

FASE 4: Mesura i anàlisi: Identificació de les causes arrels

A partir de la recollida de dades per als indicadors, i com a procés transversal de la fase, s'ha d'especificar un "Pla de presa de dades», aquest pla ha de respondre les següents preguntes i aplicar per a cada tasca de la fase de mesurament i anàlisi:

- Quines dades es van a prendre?
- Com es van a prendre, quin és el procediment i quines són les eines?
- Quants dades es van a prendre?
- Sobre s'encarregaran de la presa de dades?

FASE 4: Mesura i anàlisi: Identificació de les causes arrels

Quan el grup té la informació respecte a el comportament dels indicadors rellevants del procés, aquest té la base de l'anàlisi causal de la situació problema, i a partir de la data ha d'iniciar el grup un debat que condueixi a trobar la causa o les causes arrels. Hi ha múltiples tècniques, moltes d'elles tradicionals i d'ús comú que faciliten el procés d'anàlisi, una aplicació de tècniques recomanada és la següent:

- Realitzar una pluja d'idees de les causes de el problema amb base en els indicadors de rendiment.
- Aplicar la tècnica de l'interrogatori sobre les causes trobades.
- Realitzar un diagrama de causa i efecte (Ishikawa o espina de peix)
- Realitzar un diagrama causal (sistèmic) per establir les relacions existents entre les causes, identificar cicles reforçants o de compensació producte d'un canvi de les causes.
- Identificar les causes arrels o situacions detonants del diagrama causal
- Determinar la freqüència i importància de les causes, mitjançant un Pareto

Conclusa aquesta fase el grup està més focalitzat que mai, té clar quins són els seus objectius i que causes ha d'atacar per trobar una solució definitiva del problema.

FASE 5: Anàlisi de solucions per a les causes arrels

La qualitat de les alternatives de solució que es generin en aquesta fase, dependran en gran mesura de la conformació del grup de millors, tant per la integració de col·laboradors tècnics, creatius, com pel coneixement de camp que es tingui dels processos. La coordinació del grup de millora ha d'establir el mètode de generació d'idees, per fer d'aquesta fase un procediment ordenat, per a això recomanem dos dels principals mètodes de generació d'idees:

- **Judici diferit:** En el judici diferit es llisten totes les alternatives possibles de solució, qualsevol idea és vàlida i un cop conclosa la fase d'aportació es procedeix a filtrar sobre el llistat de possibles solucions.
- **Generació - Filtre:** Aquest mètode consisteix en la discussió de cada alternativa que aportí, és a dir, així que una alternativa és proposta, immediatament és debatuda.

L'elecció del millor mètode consistirà en la preferència sobre quantitat versus qualitat en les idees, però, hi ha experts que suggereixen que el mètode de generació i filtre produeixen un biaix sobre futures alternatives, raó per la qual recomanem el judici diferit.

FASE 5: Anàlisi de solucions per a les causes arrels

Un cop escollit el mètode de tractament de les alternatives, s'ha de procedir a l'activitat principal de la fase, la generació d'idees. Hi ha una sèrie de pautes per aconseguir un elevat nombre d'idees per a la millora de processos, aquí un llistat d'algunes:

- Copiant: Què fan els millors en aquests processos, tant a la meva empresa com en altres empreses ?; Quines solucions han funcionat en projectes similars?
- Optimitzar el que es té: Balancejar activitats i estandarditzar
- Innovant: Per exemple creativament mitjançant el mètode SCRAMPER (Substituir, Combina, Adaptar, Modificar, Utilitzar en altres usos, Eliminar, a ordenar)
- Pensament lateral: Solucions creatives, no convencionals i flexibles. Utilitzar la tècnica dels sis barrets és una gran alternativa.

Un cop l'equip hagi aconseguit filtrar les millors alternatives de solució, sempre serà convenient modelar les mateixes, ja sigui per mitjà de potenciar el positiu, minimitzar el negatiu, o ajustar a les limitacions del procés. De la mateixa manera, és una bona pràctica intentar combinar les alternatives de solució, de manera que pugui obtenir una idea millor.

FASE 6: Elecció, implementació i comprovació de les causes arrels

A l'igual que amb l'anàlisi de les causes, en l'elecció de les alternatives, ha d'existir una valoració, de tal manera que adoptem les millors solucions incorrent en el mínim d'inversió de recursos. Així doncs, la primera tasca d'aquesta fase correspon a reduir el llistat d'alternatives, i per a això és possible aplicar les següents tècniques:

- Diagrames d'afinitat: Ens serveix per agrupar solucions afins i evitar redundància de alternatives.
- Filtre inicial, multivot: Per mitjà d'una votació l'equip tria les millors alternatives, les quals seran valorades després.
- Modelatge d'idees: Usualment una combinació d'alternatives filtra el llistat inicial i potència algunes solucions.

FASE 6: Elecció, implementació i comprovació de les causes arrels

El pas següent correspon a triar quines idees s'han d'implementar, moltes d'elles no serà possible mitjançant un simple cop d'ull quantitatiu, de manera que l'equip haurà de recórrer a tècniques de valoració, com ara:

- FMEA (Failure Modes and Effects Analysis) Anàlisi de falles
- Comparació per parells
- Matriu de decisió
- Anàlisi Jeràrquic Multicriteri (AHP), també utilitzat en valoració d'actius i molt recomanat.

Un cop l'equip ha triat, segons una valoració, les solucions que s'han d'aplicar, s'ha de procedir a la implementació.

FASE 6: Elecció, implementació i comprovació de les causes arrels

- L'equip de treball, depenent dels recursos, riscos, urgència del procés i de la implementació de les alternatives, haurà de decidir si implementar directament o a través d'una prova pilot. La prova pilot és el mètode més recomanat atès que ens ajuda a provar tant la solució com el procés d'implementació, que en ocasions sol ser complex i nou, a més, a partir d'una prova pilot pot realitzar-se una implementació per fases, primer de forma parcial, permetent una comprovació inicial de dades esperats, i després depenent d'aquesta comprovació, efectuar una implementació total.
- Per a la comprovació cal que aquesta es realitzi amb base a indicadors de rendiment, usualment, són els mateixos indicadors que van acompanyar la definició i l'anàlisi de la millora de processos, ja en aquesta fase aquests han de ser específics, fiables i consensuats, de manera tal que permeti a l'equip determinar sense la solució va obtenir els resultats esperats.
- Com a part final d'aquesta fase, és una bona pràctica realitzar un control de resultats, especificant clarament un abans i un després de la situació objectiu del grup de millora.

FASE 7: Prevenció de la reaparició del problema

Hi ha una necessitat latent que les millores aplicades es sostinguin en el temps, que les bones pràctiques adoptades es conservin i que les situacions o causes arrels de el problema no es tornin a presentar. A més hi ha el compromís que l'èxit del procés de millora pugui ser emulat. Per això l'equip pot recolzar de diverses eines:

- Estandardització per mitjà d'un POE: Un Procediment Operatiu Estàndard consisteix en la documentació de el nou procés, en la qual es consideren els procediments, els mapes de procés, els indicadors de supervisió, i el control del rendiment actual.
- Lliçons d'un punt OPL (One Point Lesson): Representacions senzilles i breus d'aquells aspectes rellevants del procés, utilitzades per transmetre coneixement a l'equip de treball.
- Storyboard, Makigamis: Documentació del procés de millora per mitjà d'un guió gràfic en què s'especifiquen les situacions de l'abans, el després i s'agreguen lliçons d'un punt.

FASE 8: Reconeixement de l'equip de millora

- Si bé aquesta és considerada l'última fase de la metodologia de millora de processos, el reconeixement és un pilar transversal que ha d'acompanyar tot el procés de millora, de tal manera que l'equip pugui comunicar i celebrar les seves petites victòries, celebrar els èxits inicials i en l'última fase comunicar i celebrar els resultats finals. És comú utilitzar el «storyboard» o el «makigami» del projecte per reconèixer els integrants de l'equip i èxit obtingut.
- També és pràctica freqüent en organitzacions ben estructurades l'efectuar reconeixements com ara esmorzars de congratulació o bons aplicats en un «pla d'idees». Recordeu a més, que el grup conformat inicialment ara és un equip de millora de processos, un gran actiu que la companyia pot utilitzar per a projectes futurs.

Per m és inform ació:
SOM-HI CONSULTING

BLOG: www.somhiconsulting.com

WEB: www.somhi.es

MAIL: hola@somhiconsulting.com

