

Skan udźwigu firmy

Rozpoznanie · pytania 1–5

Firma / proces:

Pierwszy zapis: Powrót po 30 dniach:

Odpowiedz z pamięci, jednym zdaniem. Jeśli nie znasz odpowiedzi, zostaw pole puste albo wpisz „nie wiem”. Po sprawdzeniu zapisz obok odpowiedź z nową datą.

1. Co ludzie w firmie otwierają rano jako pierwsze: system, za który zapłaciliśmy, czy plik obok niego? (rozdział 1)

Dziś

Po 30 dniach

2. Kto poza zarządem wie, po co kupujemy nowe narzędzie, i potrafi to powiedzieć własnymi słowami? (rozdział 2)

Dziś

Po 30 dniach

3. Do kogo ludzie idą z pytaniem, kiedy w systemie coś nie działa: do informatyka, do dostawcy czy do koleżanki dwa biurka dalej? (rozdział 3)

Dziś

Po 30 dniach

4. Co ostatnia zmiana zabrała konkretnym osobom: czas, sprawność, pozycję, spokój? (rozdział 4)

Dziś

Po 30 dniach

5. Ile razy te same ręce dotykają tej samej kartki albo tego samego rekordu, zanim proces się skończy? (rozdział 5)

Dziś

Po 30 dniach

Skan udźwigu firmy

Rozpoznanie · pytania 6–9

Firma / proces:

Pierwszy zapis: Powrót po 30 dniach:

Odpowiedz z pamięci, jednym zdaniem. Jeśli nie znasz odpowiedzi, zostaw pole puste albo wpisz „nie wiem”. Po sprawdzeniu zapisz obok odpowiedź z nową datą.

6. Z czego rozliczyliśmy kierownika przy ostatniej decyzji korzystnej dla firmy, która pogorszyła wynik jego działu — i gdzie widać to w jego rzeczywistej ocenie? (rozdział 6)

Dziś

Po 30 dniach

7. Co się stanie z firmą w tygodniu, w którym autor najważniejszego arkusza pójdzie na urlop? (rozdział 7)

Dziś

Po 30 dniach

8. Ile zmian naraz firma prowadzi w tym kwartale i kto z tych samych ludzi ma je udźwignąć obok bieżącej roboty? (rozdział 8)

Dziś

Po 30 dniach

9. Za co już zapłaciliśmy w licencjach i modułach, czego nikt nie używa, i kto o tym wie? (rozdział 9)

Dziś

Po 30 dniach

Skan udźwigu firmy

Rozpoznanie · pytania 10–13

Firma / proces:

Pierwszy zapis: Powrót po 30 dniach:

Odpowiedz z pamięci, jednym zdaniem. Jeśli nie znasz odpowiedzi, zostaw pole puste albo wpisz „nie wiem”. Po sprawdzeniu zapisz obok odpowiedź z nową datą.

10. Jaka jest najtańsza rzecz, która rozwiązuje problem, o którym ostatnio rozmawialiśmy z dostawcą? (rozdział 10)

Dziś

Po 30 dniach

11. Ostatni zakup systemu zaczęliśmy od pytania „po co” czy od tabelki funkcji trzech dostawców? (rozdział 11)

Dziś

Po 30 dniach

12. Kto po naszej stronie ma udźwignąć następne wdrożenie i ile godzin w tygodniu ma na to w grafiku? (rozdział 12)

Dziś

Po 30 dniach

13. Co zmierzymy w setny dzień po starcie i na dalszych przeglądach, żeby zdecydować, czy utrzymać sposób pracy, poprawić go czy zmienić granice usługi — i kto tego pilnuje? (rozdział 13)

Dziś

Po 30 dniach

Jak odczytać odpowiedzi

Jeżeli ważny raport nadal wymaga uzgadniania systemu z plikami obok niego, sprawdź, jakiej pracy narzędzie nie przejęło i dlaczego. Przyczyną może być niedokończone wdrożenie, brak potrzebnej funkcji albo świadomie zachowany wyjątek. Ten Skan pomoże wybrać miejsce sprawdzenia. Nie rozstrzygnie go za ciebie.

Trzyście pytań głównych odpowiada rozdziałom 1–13. Najpierw zapisz przy każdym jedno zdanie z pamięci. Jeżeli odpowiedzi nie znasz, zostaw puste pole albo wpisz „nie wiem”. Potem sprawdzisz odpowiedzi z ludźmi i dokumentami. Wypełniona kartka pokazuje twoją orientację, nie dowodzi jeszcze, że firma potrafi wykonać zmianę. Nie ma tu punktów ani wyniku udźwigu.

Rozdział 14 prowadzi osobno menedżera, który nie podpisuje umowy ani budżetu. Jego pytanie brzmi: co zrobię w tym tygodniu w granicach swojej roli i dostępnego czasu, a jakiej decyzji potrzebuję od przełożonego i do kiedy, żeby wykonać pozostały zakres?

Nie sumuj pustych ani wypełnionych pól. Trzyście odpowiedzi z pamięci nie jest diagnozą organizacji. Puste pole wskazuje niewiadomą; sprawdzona odpowiedź może ujawnić przeszkodę albo potwierdzić, że warunek jest spełniony.

Najpierw sprawdź czerwone flagi z listy niżej. Jeżeli potwierdzi się którakolwiek, rozwiąż wskazany problem przed dobrowolnym rozszerzeniem. Przy obowiązkowym terminie ogranicz inne prace lub zapewnij pomoc, zamiast odkładać obowiązek. Liczba odpowiedzi w pozostałych polach nie usuwa potwierdzonej przeszkody.

Następnie wróć do niewiadomych przy pytaniach 2, 8, 12 i 13: o rozumienie celu, kolejkę zmian, godziny oraz sprawdzenie wyniku. Porównaj odpowiedzi z zespołem i jego pracą. Samo puste pole nie nakazuje mniejszego zakresu kwartału. Jeśli jednak sprawdzenie ujawni brak godzin, trzeba zmienić kolejność, zakres lub dostępne zasoby, zanim firma przyjmie kolejne zobowiązanie.

Przed rozpoczęciem próby potrzebne są cztery sprawdzone warunki. Pierwszy: nazwisko z godzinami w grafiku i zastępcą na urlop, a obok niego osoby objęte próbą, które własnymi słowami powiedzą, po co to robią. Drugi: liczba, która ma się zmienić, razem z jej dzisiejszym stanem. Trzeci: właściciel danych i potwierdzenie, że wolno ich użyć. Czwarty: wiedza o tym, ile innych zmian idzie w tym kwartale przez te same ręce. To podstawa planu próby, nie gwarancja jej powodzenia.

Czerwone flagi

Cztery sytuacje wymagają decyzji przed następną zmianą. Sprawdź je nawet wtedy, gdy odpowiedziałeś na wszystkie pytania główne.

1. Następnej zmianie brakuje choć jednego z warunków: właściciela po stronie firmy, jego godzin w grafiku, zastępcy na urlop lub osoby poza zarządem, która chce tej zmiany i umie wytłumaczyć jej cel koledze przy sąsiednim biurku. (zob. rozdziały 12 i 2)

2. Nikt nie zapisał jednej liczby, która ma się zmienić, ani stanu tej liczby dzisiaj. (zob. rozdziały 11 i 13)

3. Dane, na których ma pracować nowe narzędzie, nie mają właściciela albo nie wiadomo, czy wolno ich użyć. (zob. rozdział 10)

4. Te same dwie, trzy osoby niosą już dwie inne zmiany obok bieżącej roboty, a nikt nie policzył ich godzin. (zob. rozdział 8)

Przy potwierdzonej fladze zapisz dowód, działanie, osobę odpowiedzialną i termin. Jeżeli zmiana ma obowiązkowy termin, uwzględnij go przy ograniczaniu innych prac i zapewnianiu pomocy. Jeśli nie potrafisz jeszcze potwierdzić flagi, zapisz, kto i do kiedy ją sprawdzi.

Dowód · działanie · osoba · termin

Weryfikacja z zespołem

Sprawdź odpowiedzi z dwiema, trzema osobami, które wykonują daną pracę albo mają nieść planowaną zmianę. Porównajcie je z konkretnym tygodniem, zleceniem lub decyzją. Rozbieżność między twoją odpowiedzią a odpowiedzią zespołu wskazuje, czego szukać w dowodach; sama nie rozstrzyga, kto ma rację.

Na stół idą cztery dowody. Kalendarz: grafik osoby prowadzącej zmianę z godzinami na projekt w typowym tygodniu i wskazaniem, co na ten czas zdjęto. Kolejka: lista wszystkich zmian w kwartale, z nazwiskami i łącznym obciążeniem tych samych osób. Liczba bazowa: wynik zmierzony przed zmianą, z datą, metodą i osobą, która powtórzy pomiar. Dane: ich źródło, właściciel i potwierdzenie warunków użycia. Przy kalendarzu sprawdź też zastępstwo oraz to, czy osoby objęte próbą rozumieją jej cel.

Przy pytaniu szóstym wróć do konkretnej decyzji i późniejszej oceny kierownika. Sprawdź, co wcześniej zatwierdzono, jaki był wynik działu oraz skutek dla całej firmy. Uwzględnij dodatkową pracę, koszt przebrojeń i wpływ na inne zlecenia. Potem sprawdź, jak rzeczywiście rozliczono kierownika. Jeżeli został oceniony gorzej za wykonanie zatwierdzonej decyzji korzystnej dla firmy, trzeba rozstrzygnąć tę sprzeczność przed kolejną taką obietnicą. Jeżeli nie masz porównywalnego przypadku, zapisz „jeszcze niesprawdzone” i termin pierwszej oceny, przy której to sprawdzisz.

Gorszy wskaźnik działu sam w sobie nie oznacza lepszego wyniku firmy. Potrzebny jest rachunek całego skutku. Deklaracja nowej zasady nie zastępuje sprawdzenia, jak ją zastosowano przy ocenie.

Przy pytaniu trzynastym sprawdź również odmowy i potrzeby, których obecny sposób pracy nie obsługuje. Dobry wynik przyjętych spraw może współistnieć z nową potrzebą klienta. Jeżeli dotychczasowe warunki nadal wystarczają, utrzymaj je. Jeżeli potrzebna jest inna usługa, zbierz koszt próby, jej wynik oraz następstwa dla pozostałej pracy. Osoba uprawniona do przyjęcia zobowiązania rozstrzyga zakres, cenę gotowości i granicę odmowy. Sam upływ stu dni albo roku nie przesądza, że usługę trzeba rozszerzyć.

Do tego sześć pytań zespołowych. Przy odpowiedzi wskażcie przykład lub zapis, który ją potwierdza. Niewiadoma dostaje osobę i termin sprawdzenia.

Sześć pytań zespołowych

1. Co w pierwszych trzech miesiącach po starcie będzie szło wolniej niż dziś i kto o tym wie, zanim zaczniesz iść wolniej?

Dziś

Po 30 dniach

2. Ile kosztuje jedna pomyłka w tym procesie i kto ją zobaczy pierwszy: klient, księgowość czy nikt?

Dziś

Po 30 dniach

3. Czy dane, na których ma pracować nowe narzędzie, mają jednego właściciela i jeden format, czy trzy?

Dziś

Po 30 dniach

4. Kto po stronie firmy będzie umiał korzystać z tego narzędzia w dniu, w którym konsultant wyjedzie, i gdzie to jest zapisane?

Dziś

Po 30 dniach

5. Po czym poznamy w pierwszych stu dniach, że zmianę należy zatrzymać, po czym, że naprawić, a po czym, że rozszerzyć?

Dziś

Po 30 dniach

6. Kto jest właścicielem tego procesu i kto go zastępuje na urlopie?

Dziś

Po 30 dniach

Nie musicie odbywać osobnego spotkania dla każdego pustego pola. Jedno przejście przez zlecenie może wyjaśnić kilka spraw; niektóre będą wymagały odrębnej decyzji. Ważne, żeby żadna wiadomość potrzebna do najbliższego zobowiązania nie zniknęła pod odpowiedzią „sprawdzimy później”.

Decyzja i następny krok

Wybierz pierwszą rozmowę według potwierdzonej flagi albo niewiadomej, od której zależy najbliższa decyzja. Zapisz, co sprawdzicie, na jakim przykładzie, z kim i do kiedy. Dołącz osobę, która ma prawo zmienić zakres, godziny lub warunki usługi, jeśli tego wymaga wynik. Menedżer oddziela tu własne działanie od decyzji, o którą występuje do przełożonego.

Po sprawdzeniu zapisz decyzję: utrzymać obecny sposób, naprawić go, zatrzymać albo rozszerzyć. Dopisz dowód, zakres, koszt, osobę uprawnioną do decyzji i termin kolejnego przeglądu. Jeśli dowodu nadal brakuje, ustal dalsze sprawdzenie; nie wpisuj rozszerzenia za sam upływ czasu.

Za trzydzieści dni wróć do Skanu, z nową datą i dowodami obok odpowiedzi. Służą do tego pola „Dziś” i „Po 30 dniach” przy pytaniach. To pokaże, co zostało sprawdzone i rozstrzygnięte. Efekt zmiany potwierdza miernik procesu omawiany z zespołem. Osobno sprawdzasz, czy rzeczywista ocena kierownika odpowiada decyzjom zatwierdzonym dla firmy; nie wymaga to wywieszania ocen ludzi.

Puste pole nie oznacza błędu. Wskazuje miejsce do sprawdzenia z zespołem.

Rozmowa: co, na jakim przykładzie, z kim i do kiedy

Dowód i decyzja: utrzymać, naprawić, zatrzymać lub rozszerzyć

Zakres, koszt i osoba uprawniona do decyzji

Działanie menedżera / decyzja potrzebna od przełożonego

Termin kolejnego przeglądu i miernik procesu
