



Fehér Ottó
 kreatívátor
Fehér Kreativitásfejlesztési Központ

Dokumentum azonosítás

Szerző és kiadó: Fehér Ottó
Cím: A KJ-Shiba diagram készítése
Cím angolul: Making a KJ-Shiba diagram
Kiadás: Budapest, 2015. augusztus 6.
Verzió: v.1.1. - 2015. november 21.
Azonosító: FCDC-TCM-WL-15-v.1.1.
Url: www.tcm.hu
Copyright©2015 Fehér Ottó Minden jog fenntartva.



A KJ-Shiba diagram készítése

Prof. Dr. Shoji Shiba vezette be és oktatta a magyar minőségügyben a KJS diagram használatát. A szerző a tanítás és az eredeti módszertani dokumentációk alapján, a saját tapasztalataival kiegészítve írja le az alkalmazás lépéseit.

A 7 vezetői eszköz kifejlesztése

A JUSE (Union of Japanese Scientists and Engineers) 1972-ben kezdeményezte a QC eszközök továbbfejlesztését a vezetői és alkalmazotti munkára.

A QC Eszközök Fejlesztési Bizottsága 1977-ben jelentette be kutatási eredményeit és a módszerek együttesét Hét Új QC Eszköz elnevezéssel hozták nyilvánosságra. A módszerek kifejlesztésének célja a vezetői munka minőségének és hatékonyságának a növelése, valamint a kreativitás elősegítése volt. A 7QC eszköz a számszerű adatok, a 7 Vezetői eszköz pedig a verbális adatok kezelésére irányul elsősorban.

A KJ diagramot Dr. Kawakita Jiro fejlesztette ki a 7 vezetői eszköz egyikeként. Külföldön „Affinity diagram”-ként is ismert, nálunk a KJ diagram elnevezéssel találkozhatunk a leggyakrabban. Shiba professzor továbbfejlesztett változatát pedig KJS diagramnak nevezzük.

A 7 Vezetői eszköz is a kulcsszavakkal történő irányítás elvéhez illeszkedik, a KJS diagram a mi, mik, melyek kérdőszavakkal indított mondatokra adja meg a választ.

A KJ diagram definíciója

Kaotikus helyzetekben a probléma pontos megállapítása és megoldási stratégiák generálása (For Pinpointing the Problem in a Chaotic Situation and Generating Solution Strategies).

Magyar TQM program

Magyarországi alkalmazás

Hazánkban Prof. Dr. Shoji Shiba tanította meg a módszert - és készített módszertani leírást - az ÁMR programban, a japán stílusú TQM bevezetésénél. Egy vállalati TQM program indulásakor - a legtöbb esetben - a vezetés KJS diagram készítésével határozta meg a minőségbiztosítás gyenge pontjait és a fejlesztési irányokat.

A 90-es évek TQM hulláma után újra népszerűvé vált a módszer a Lean bevezetésénél, előnye – többek között – a közösen elhatározott út vita nélküli, konszenzussal történő kijelölése.

A KJ-Shiba diagram team munka ideje a kezdetekben kb. 3 óra volt, Shiba professzor a tanítványaitól fél órán belüli eredményt várt el. A vállalati betanításnál az elvonatkoztatási létra begyakorlását is beleértve 3 óra időhosszra célszerű tervezni, a későbbiekben szakszerű irányítással 2 órára becsülhetjük a diagram elkészítésének időigényét.

A módszer csoportosan és egyénileg is alkalmazható, a közös munkánál jól kézben kell tartani a team tevékenységeit az időtartás miatt.

Alapvető ismeretek a módszer alkalmazásához: a nyelvi adatok kezelése, a hasonlóság kezelés, a szintezés és a team munka szabályok.

A KJ-Shiba diagram készítésének lépései

1. Felkészülés

1.1. A fizikai eszközök biztosítása

A team vezetőnek a következő eszközöket kell előkészítenie a diagram összeállításához:

- öntapadó cetlik (a teljes felületükön ragadjanak),
- A0-ás papírlapok, olló, ragasztószalag,
- színes vékony és vastag filctollak, ceruza, gemkapcsok,
- tollak a résztvevőknek,
- egy csendes irodahelyiség a team munkának megfelelő berendezéssel.

1.2. Szellemi felkészülés

A csoportmunka megkezdése előtt a team tagokat tájékoztatni kell a tárgyköréről, hogy legyen idejük a felkészülésre. Egy fontos döntés előkészítését nem lehet rögtönzésre alapozni.

Magyar TQM program

1.3. A team vezető felkészülése

A csoportmunka vezetőjének minden eshetőség megoldására fel kell készülnie, amelyek egy beszélgetős team munkánál felmerülhetnek. Az első alkalmakkor ajánlott, hogy a moderátor készítsen egy saját KJS-t a tárgykörre, hogy tisztán lássa majd az elvonatkoztatási szinteket és a lehetőségeket.

Az ÁMR bevezetésénél már egy elkészült KJS került bemutatásra, hogy a résztvevők lássák és értsék a végeredményt.

A papírok előzetes vágásával/összeragasztásával és a feliratozásokkal lehet néhány percet nyerni.

2. A térkép előkészítése és a bemelegítés

A team vezető két A0 méretű papírlapot ragasszon össze, írja fel a témát a papír bal felső vonalába piros tollal.

A téma kérdő mondatot kell tartalmazzon, például: melyek a legsúlyosabb problémák a cégünknel?

A bemelegítő megbeszélés ne tartson 5 percnél tovább, amikor a team tagok röviden elmondják a véleményüket. Utána történik az üres címkék szétosztása.

3. Címkék írása

Minden team tag címkénként egy választ írjon a kérdésre, fekete tintával. Több címkét kell írni. Akkor jó egy mondat, ha többértékű és specifikus.

A címkéket az asztalra kell tenni a papírlapra.

4. A szakasz lezárása

A team vezető irányításával „Yo Wan”, ahogy magyarul mondtuk „Jól van” kiáltással és tapsolással, valamint mosollyal zárja a csapat ezt a fázist.

5. A címkék megbeszélése

A team vezető olvassa fel az asztalra helyezett címkéket, értelmezze a csapat, és ha megfelelő, akkor az elfogadottakhoz kell tenni. Az elfogadottság minősítés csak a mondat nyelvi szerkezetére és tárgyszerűségére vonatkozhat és nem a tartalmára. A tartalom miatt nem szabad elutasítani a címkét. Pontosítás esetén a szerző írja újra a cetlit. Szó szerint ugyanazon tartalmú címkékből egyet kell megtartani.

6. A címkék első szintű csoportosítása

A team tagjai az asztalon hármas egységekbe csoportosítják a címkéket a jelentéstartalmuk alapján, fontos az előítélet-nélküliség és az intuíció.

Ha szükséges, ki lehet egészíteni a címkecsoportokat további címkékkel. Tehát maximum három darab címke lehet egy csoportban, az egyedül maradt pedig a „magányos farkas” lesz.

Magyar TQM program

7. Első szintű címek készítése

Az absztrakciós szintnek megfelelően minden címkecsoportnak adni kell egy rövid, teljes mondatos címet és egy címkére piros tintával kell felírni. Ezt nevezik hasonlósági címkének (affinity card).

A cetliket az adott piros címke alá kell rögzíteni egy gemkapoccsal.

8. Második szintű címek készítése

A pirossal írt címkéket rendezze a csoport maximum hármasságokba és kék színű tintával írjanak egy összefoglaló, rövid mondatos címet az elvonatkoztatási szint szerint.

A pirossal írt cetliket az adott kékkel írt címke alá kell rögzíteni egy gemkapoccsal, vagy téveszthetetlenül együtt kell tartani.

9. További szintezés és címkézés

A címkék csoportosítását addig kell végezni, ameddig a csoportok és a magányos farkas száma együttesen öt vagy annál kevesebb lesz.

A további csoportosításnál is fontos a 3-as egység megtartása, a harmadik szintű gyűjtőcímkéket fekete tollal kell írni és a címkék szélét piros színnel kell megjelölni.

10. A kapcsolatok bemutatása

A legfelső szintű címkéket – és természetesen az alatta levőket - kölcsönhatásuk szerint rendezze el a csoport a papírlapon. A team vezető a szabályok szerint, cetlikre készítsen kölcsönhatást bemutató nyilakat és jeleket és helyezze el a főcsoportokhoz. Ezeket a címkéket nem kell majd leragasztani, csak a kapcsolati viszonyok bemutatására készülnek.

11. A címkék kibontása és elrendezése

Az elfogadott kapcsolatok és hatások alapján a csoport a kibontott címkéket – a csoportosítások szerint - rendezze el a papírlapon, úgy hogy minden jó helyen legyen. Az egyes címkecsoportokat először ceruzával kell körberajzolni a hozzátartozó piros szövegű fej címkével, az elrendezés után történhet a leragasztás és a színekkel való műveletek.

Az első szintű címkéket fekete tintával kell körberajzolni úgy, hogy a pirossal írt címke alatt legyenek.

A második szintű csoportokat zöld színnel karikázzák be, és kék színnel írják a vonalra a kék címkék tartalmát. A kékkel írt címkéket nem kell felragasztani.

A harmadik szint esetén a körfeliratot zöld tintával kell írni.

A kapcsolati jeleket piros színnel kell jelölni.

A munka befejezését „Jól van” tapssal kell lezárni.

Magyar TQM program

12. Szavazásos értékelés

A szavazatokat az első szintű csoportokra és a magányos farkasra lehet adni. Minden team tag 3 jelet tehet, egy pirosat (3 pont) egy kéket (2 pont) és egy zöldet (1 pont).

Számolják össze a piros címkék közelébe tett pontok összegét és írják mellé.

A legtöbb pontot elért, pirossal írt címke alatti részt piros tollal kell berácsózni.

A második legtöbb pontot elért körtartományt kék színű tollal kell bevonalazni.

A harmadikat pedig zöld pontokkal kell jelölni.

13. A konklúzió megfogalmazása

A csoport egy mondattal határozza meg a végeredmény alapján a következtetést, a team vezető pedig a papírlap jobb felső vonalába írja fel fekete tintával.

14. Az azonosító adatok felírása

A papír jobb alsó sarkába kell írni fekete tollal a helyet, a dátumot, a csoportazonosítót, a készítőket nevét és aláírását.

A munka lezárása „Jól van” tapsolással történik.

Egy kész diagram az 1. ábrán látható

A KJ diagram készítés eltérő szabályai

Az eredeti KJ módszertani leírásban például a csoportosítás mindig kettes egységű, csak kettő címke gyűjthető egybe, nem három. A téma kijelölésénél a kérdőszóra nincs iránymutatás, például a hogyan kérdésre is válaszolhat a KJ diagram. Csoportmunkánál ötletroham alkalmazását írják elő az első szintű címkék írásához. A papír formalizált elrendezése kevésbé kötött és a színek alkalmazása nem szerepel a szerző által hivatkozott KJ alkalmazói leírásban. Az eredeti KJ-ben nincs szavazás, pontozás és konklúzió leírás. (Forrás: Nayatani Yoshinobu, Eiga Toru, Futami Ryoji, Miyagawa Hiroyuki: The Seven New QC Tools, japán nyelven 1984-ben adták ki.)

Javaslatok

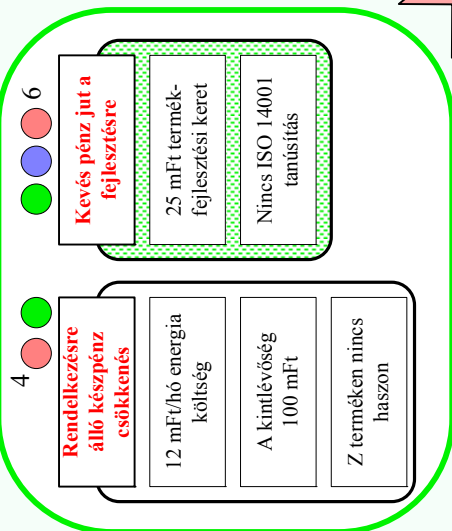
A Totál Kreatív Menedzsmentben és gyakran a Lean menedzsmentben is a „cetlis csoportmunkáknál” a nagy papír bal felső részében fel szokták tüntetni a „cél, eredmény tartomány” szövegét a fókuszáltabb iránymeghatározás és a pontosabb végeredmény érdekében. A PDCA elvet követve pedig a papír bal alsó részébe a szükséges intézkedést szokták még írni. Képek, szimbólumok és egyéb vizuális/informatikai alkalmazásokkal további lehetőségek nyílhatnak meg.

Magyar TQM program

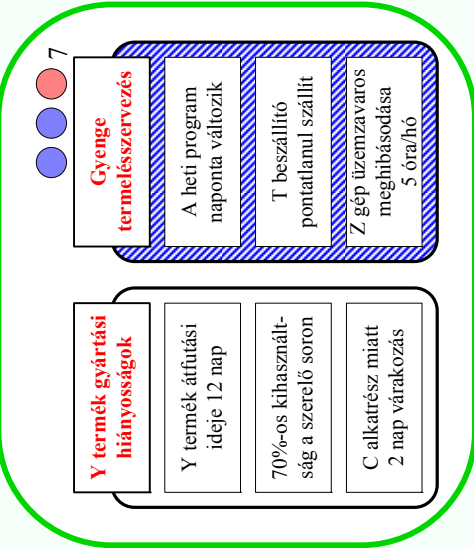
Melyek a legfontosabb megoldandó problémák a vállalatnál?

Radikális változtatás szükséges a gazdálkodásban és a termelésirányításban.

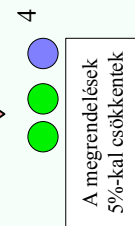
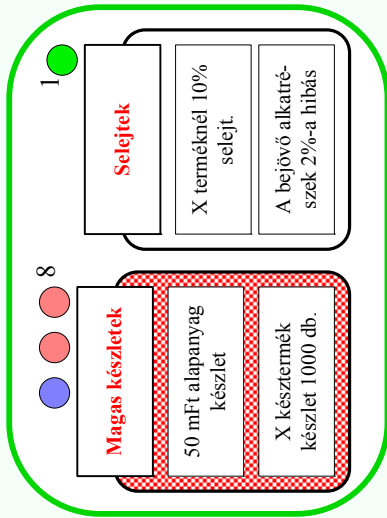
Hibás gazdálkodás



Korszerűtlen termelésirányítás



Indokolatlanul lekötött, elveszítendő források



Készítette
Fehér Ottó
vezetési tanácsadó
Budapest,
2004. március 24.

1. ábra A KJS diagram képe

Magyar TQM program

Felhasznált irodalom:

Ishikawa Kaoru: Introduction to Quality Control, 3A Corporation, Tokyo, 1990.
Nayatani Yoshinobu, Eiga Toru, Futami Ryoji, Miyagawa Hiroyuki: The Seven New QC Tools, 3A Corporation, Tokyo, 1994.

Shiba Shoji: A KJ-Shiba módszer lépései, ÁMR kézirat, fordította Lakatos Géza, 1987. július 19.

Dr. Shiba Shoji: ÁMR kézikönyvek 1–3. Prodinform, Budapest, 1990.

Shiba Shoji, Graham Alan, Walden David: A New American TQM, Center for Quality Management, Productivity Press, Cambridge, 1993.

Változáskezelés

Verzió	Dátum	Módosítás	Érvényesítés
v.1.0.	2015. 08. 06.	Cikk kézirat a Magyar Minőség-nek	Fehér Ottó
v.1.1.	2015. 11. 21.	Internet, letölthető változat	Fehér Ottó