

onepress

ANDRZEJ **KRÓTKI**

SKUTECZNY

NA

LIDER

JAK USPRAWNIAĆ FIRMY W POLSCE I POMAGAĆ IM WIĘCEJ ZARABIAĆ

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 oraz 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/skulea>
Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

ISBN: 978-83-283-4653-6

Copyright © Andrzej Krótki 2019

Printed in Poland.

- Kup książkę
- Poleć książkę
- Oceń książkę

- Księgarnia internetowa
- Lubię to! » Nasza społeczność

SPIS TREŚCI

Wstęp	7
-------	---

Część I

Dobre praktyki z projektów usprawniających

Rozdział 1. W hutniczym klimacie. A to w przemyśle ciężkim też można?	13
Rozdział 2. Prawie wszystko kupisz w internecie. A jak usprawnić zwracanie tych towarów?	35
Rozdział 3. My w zasadzie tylko handlujemy. Co tu można usprawnić?	63

Część II

Co robić, żeby być skutecznym liderem lean

Rozdział 4. To jest tak jak... czyli lean management po ludzku	87
Rozdział 5. Twoja osobista historia a wiarygodność w usprawnieniach	107
Rozdział 6. Jak się sparzyć, zanim się zacznie. Najgorsze praktyki ku przestrodze	127
Rozdział 7. Trudne pytania, które z pewnością usłyszysz	141
Rozdział 8. Dobry mentor to połowa sukcesu	159
Rozdział 9. Na deser: koreańskie inspiracje w duchu kaizen	171
Poślowie	180
Gorące podziękowania	181

ROZDZIAŁ 2.

PRAWIE WSZYSTKO KUPISZ W INTERNECIE. A JAK USPRAWNIĆ ZWRACANIE TYCH TOWARÓW?

Takie mniejsze polskie miasto. Zjeżdżając z drogi szybkiego ruchu, mijam centrum handlowe i dosyć luksusowe domy schowane za wysokim murem. Później kościół z wysoką wieżą, a za chwilę zaczynają się klasyczne blokowiska — budowane głównie w latach 80. poprzedniego wieku, kilkupiętrowe, z trawnikami, ławkami, piaskownicami i parkingami z każdej strony. Kawałek dalej wjeżdżam w drogę jednokierunkową sygnalizującą, że zbliżam się do ścisłego centrum. Objeżdżam rynek, żeby zobaczyć, gdzie zawitałem. Później przelatuję przez spore rondo i po paru kilometrach jestem już na bardziej przemysłowych obrzeżach miasta. Jedna firma produkcyjna, druga logistyczna, kilka punktów usługowych i większe hale.

— Bardzo skromnie — taka była moja pierwsza myśl, kiedy podjechałem pod firmę. Zobaczyłem parking na kilkanaście samochodów, siatkę ogrodzenia, kontenery ustawione na placu, niską halę z budką ochrony i szlaban.

— Dzień dobry, a pan do kogo? — usłyszałem sympatyczny głos, podchodząc pod okienko.

— A ja do dyrektora operacyjnego na spotkanie — starałem się zabrzmieć równie sympatycznie.

— Zapraszam do środka. Proszę się tutaj wpisać, a ja wszystko wyjaśnię. Dyrektor prosił, żeby najpierw pana oprowadzić po hali, zanim

rozpoczniecie spotkanie. — Ciąg dalszy potwierdzał, że trafiłem do bardzo konkretnego miejsca. Najpierw mijałem biura ustawione w kształcie litery „L”. Każde podpisane. Po specjalnym przejściu trafiłem na pierwszą halę i magazyn.

— Tutaj zajmujemy się trudnymi przypadkami i naprawiamy te paczki, które jeszcze się da. Dalej składujemy najważniejsze materiały do naszego procesu i mamy takie stanowiska treningowe — usłyszałem od bardzo pozytywnego oprowadzającego.

Moim oczom ukazał się las. Las stanowisk ustawionych w kilku rzędach między liniami transportującymi wyroby i odpady. Kolorowe koszulki, sporo młodych ludzi, gwar i zapach nowości przemieszany z wonią kartonów i worków. Linie komunikacyjne wyrysowane na posadzce, sporo pudełek na nich, plastikowe pojemniki obok stanowisk, sterty kartonów i worków. Co chwilę dostrzegałem inne kolory koszulek. Najwięcej było chyba czarnych.

— Pewnie to osoby pracujące na stanowiskach, gdzie przepakowuje się zwroty ze sklepów internetowych — pomyślałem sobie.

— Jak widać, mamy tutaj dużo kolorów koszulek. Każdy oznacza co innego — usłyszałem jakby w odpowiedzi na swoje własne myśli. — Niektóre oznaczają pracowników z agencji pracy tymczasowej, niektóre wskazują na osoby funkcyjne, na przykład kierowników zmianowych, kontrolę, logistyków, liderów. Ale na takie szczegóły przyjdzie jeszcze czas.

Korzystając z chwili, zapytałem, jaką ścieżką przez halę przelatują wyroby i materiały, na czym dokładnie polega praca na stanowiskach. Usłyszałem bardzo konkretne odpowiedzi, a w głosie oprowadzającego dało się wyczuć fascynację. Kolejny punkt na plus.

Po chwili byliśmy już z powrotem w przestrzeni biurowej. Byłem podbudowany tym, co zobaczyłem i usłyszałem. Pozytywny klimat, dużo się dzieje i na pewno jest potencjał do usprawnień.

— I co pan sądzi? Jakie wrażenia z naszej hali? — zapytał kulturalnie dyrektor.

— Na pewno od razu po wejściu czuje się, że dużo się tutaj dzieje. Praca wre! Ludzie uśmiechnięci i skupieni, więc jest potencjał do dobrej pracy nad usprawnieniami. Pytanie tylko, jakie mają państwo oczekiwania — zapytałem z zaciekawionym.

— Z całą pewnością chcemy się skupić na tym, żeby nasze stanowiska stały się standardowe, a praca na nich była powtarzalna. Przepakowujemy to, co zwrócą klienci finalni sklepów internetowych. Nasza grupa bardzo szybko się rozwija i jest taka tendencja, żeby usprawniać procesy i dzielić się doświadczeniami. Jednym z nich jest 5S. Sprawdza się w innych lokalizacjach, więc chcielibyśmy też tutaj je wdrożyć — usłyszałem w odpowiedzi.

W mojej głowie zapaliła się żółta lampka ostrzegawcza, a nad nią migał czerwony neonowy napis „Uwaga! Możliwe wdrożenie korporacyjne!”. W wolnym tłumaczeniu to takie wdrożenie, gdzie spółka matka (lub grupa) wymaga od swojej firmy, żeby wdrożyła jakieś narzędzie lub metodę. Ta firma tego nie chce, bo nie czuje potrzeby. Robi coś na siłę i na pokaz, żeby mieć święty spokój. Finał jest najczęściej taki, że ludzie się męczą, a efekty są mizerne. Oczywiście można z tego wybrnąć, ale wymaga to dużej pracy nad zespołem, zainspirowania go i zmotywowania do pracy.

— Czyli celem jest wdrożenie 5S, bo takie są wymogi grupy? — zapytałem z nadzieją, że dyrektor wyprowadzi mnie z błędu.

— Nie, nie. To nie ma być wdrożenie, bo grupa tak sobie zażyczyła. My chcemy się przede wszystkim usprawnić, żeby ludziom było łatwiej pracować na stanowiskach. Dzięki temu będą przerabiać więcej produktów, dostawać wyższe premie, a firma poprawi wynik. Wszyscy wygrywają! A dlaczego 5S? Bo wiemy, że działa już w innych lokalizacjach. A to może nam znacznie ułatwić uzyskanie środków na wdrożenie. — Odetchnąłem z ulgą, słysząc takie wyjaśnienia.

— Siedzi przede mną bardzo świadomy facet. Może być superprojekt!
— pomyślałem.

Jakiś czas później spotkaliśmy się znowu. Tym razem już w większym gronie, żeby omówić naszą wizję projektu. Po przeciwnej stronie stołu widziałem całą śmietankę firmy — głównych menadżerów.

— Bardzo się cieszę, że mamy jasność, gdzie chcemy dojść. Zdajemy sobie sprawę, że większość załogi na hali to osoby z zagranicy, które przyjeżdżają tu na kilka miesięcy, żeby dobrze zarobić. Z jednej strony to minus, bo utrudnia utrzymywanie standardów, a z drugiej to plus, bo mamy pewność, że każda inicjatywa, która pozwoli osiągać lepsze wyniki i wyższe premie, będzie wspierana na hali. Trzeba tylko zadbać o dobrą komunikację i zaangażowanie — zacząłem wyjaśniać naszą wizję.

— No właśnie. Łatwo się mówi. A jak chcecie państwo zadbać o to zaangażowanie i komunikację? — usłyszałem od jednej z menadżerek. Oczy mojej rozmówczyni sugerowały delikatne zniecierpliwienie i wyczekiwanie.

— Cieszę się, że pada takie pytanie, bo to kluczowe zagadnienie. Przede wszystkim chodzi nam o uzyskanie tak zwanego afektu ojcowskiego, czyli silnego poczucia odpowiedzialności za usprawnienia wśród pracowników. Jak to osiągnąć? Tylko poprzez wspólne wypracowanie tych usprawnień. Dlatego sugerujemy, aby zacząć od przygotowania zespołu. Najpierw przeprowadzimy warsztaty wprowadzające do tematu lean i 5S. Dobrą zabawę połączymy z nauką. W to zaangażujemy kilkadziesiąt osób, z których wyłonimy najaktywniejszą i najbardziej otwartą grupę do zespołu usprawnień.

— Dobrze. A kto ustali skład tego zespołu? Państwo nam powiecie, kto ma w nim być? — zapytał menadżer jednego z obszarów, przygryzając długopis.

— Oczywiście po warsztatach będziemy mieć swoje propozycje osób do zespołu. Omówimy je i wspólnie wybierzemy grupę, którą włączymy w prace nad usprawnieniami — kontynuowałem.

— OK. A co z liderem takiego zespołu. Ktoś taki na pewno jest potrzebny. Czy nie powinniśmy już wskazać osoby do takiej roli? — włączył się słuchający uważnie dyrektor operacyjny.

— Możemy to zrobić. Pytanie tylko, czy zespół będzie chciał lidera, którego wskażemy, zanim jeszcze powstanie zespół. Z mojego doświadczenia wynika, że najlepiej poczekać. Po kilku spotkaniach zespołu lider sam się pojawi. Wystarczy obserwować i pomóc zespołowi w odpowiedniej chwili wybrać tę osobę.

— OK. Brzmi sensownie — skwitował dyrektor, potakując głową.

Powoli czułem, że klimat w sali się zmienia. Widziałem drobne uśmiechy po drugiej stronie stołu i zainteresowane spojrzenia. Tłumaczyłem więc dalej.

— A w kolejnym kroku przygotujemy ten zespół, żeby prowadził warsztaty dla pozostałych pracowników. Każda osoba z hali będzie miała okazję się wypowiedzieć, jak powinny wyglądać stanowiska i jakich zmian oczekuje. W ten sposób pojawi się sporo pomysłów usprawnień, które później wprowadzimy na kilku testowych stołach. Zobaczymy, jak funkcjonują, porównamy wyniki, wprowadzimy niezbędne poprawki i będziemy gotowi do zmiany wszystkich stołów — doprecyzowałem zamysł projektu, czując, że złapałem wiatr w żagle.

— A to ciekawe, co pan mówi. Bo inne firmy to nam raczej proponują, że konsultanci będą przyjeżdżać do nas na kilkanaście dni w miesiącu i w zasadzie od razu zajmą się wdrażaniem tego 5S na hali. Wspominają coś o szkoleniach, ale mówią o tym zupełnie inaczej. Dlaczego wasza wizja ma być lepsza? — usłyszałem z przeciwległej strony sali konferencyjnej.

— Na pewno mamy inne podejście do usprawnień. Niektórzy klienci oczekują, że przyjdzie ktoś z zewnątrz i „odmaluje” ich firmę na nowo. Wybierze farby i kolory, wejdzie, poprzestawia meble, przygotowuje folie i wałki, pomaluje, posprząta i wyjdzie. Zapomina się przy tym, że ciągłe doskonalenie i usprawnienia to nie remont domu. To najpierw

sposób myślenia, a potem pomysł na zmianę, otwartość na jej wprowadzenie, umiejętność jej wdrożenia. Dopiero na samym końcu jest ta zmiana, czyli przemałowanie. Zachęcam, najpierw zapytajmy domowników, jaki mają pomysł na swoje pokoje, jaką wizję, jakiego efektu oczekują. Pozwólmy wybrać strukturę ścian i ich kolory. A potem razem przemałujmy te ściany. Możemy zaprosić malarzy z zewnątrz, którzy zrobią to wszystko za nas. Pytanie tylko, czy nadal będą to nasze pokoje. Może oczywiście być tutaj konsultant przez kilkanaście dni w miesiącu. Pytanie tylko, czy nie lepiej mocniej zaangażować zespół wewnętrzny i po prostu umiejętnie go prowadzić. Na to wystarczy kilka dni i odpowiednie zaplanowanie prac.

Ucieszyłem się bardzo, gdy kilka dni później zadzwonił telefon z zaproszeniem do ostatniego etapu. Czekало nas jeszcze spotkanie z pewną menadżerką z zachodniej Europy, która z ramienia grupy pomagała w wyborze partnera do wdrożenia usprawnień. Wspólnie z Tomkiem Królem wyjaśniliśmy po angielsku każdy krok działań i mogliśmy zacząć pracę!

Specyficzne wyzwania w projekcie

Spora część pracowników nie mówiła po polsku

Gdy miałem te osiemnaście czy dwadzieścia kilka lat, to zarabiałem na lepsze życie w Norwegii. Polska weszła do Unii Europejskiej i miałem taką możliwość, więc korzystałem, ile mogłem.

— Ciekawe, kiedy stanie się tak, że to do nas będą ludzie do pracy przyjeżdżać? — zastanawialiśmy się z moimi przyjaciółmi Bartkami podczas jednego ze skandynawskich wojaży.

Nie spodziewałem się, że będzie to tak szybko. Minęło kilkanaście lat i dla wielu osób to Polska jest miejscem, gdzie zarabia się na lepsze życie. W korporacjach możemy spotkać Hiszpanów, Niemców,

Portugalczyków, Greków, niemal całą Europę. W branży produkcyjnej i logistycznej w tej chwili najwięcej gości mamy z Ukrainy. Dlaczego? Bo jesteśmy blisko, bo jesteśmy kulturowo podobni i potrafimy się dogadać. A prace są stosunkowo proste do nauczenia się i można szybko się wdrożyć.

Ważne, żeby przed rozpoczęciem współpracy nad usprawnieniami zrozumieć perspektywę osoby, która ma jasny cel wyjazdu do pracy — zarobić szybko i dużo. W takiej sytuacji jest gotowa na rezygnację z różnych wygod, żeby tylko ten cel zrealizować. Może mieszkać w gorszych warunkach, z większą liczbą ludzi. Może jeść trochę gorzej, spać mniej i skupić się przede wszystkim na pracy. Nadgodziny? Super! Dodatkowa fucha? Super! Wszystko ma oczywiście swoje granice, ale przez kilka miesięcy pobytu w innym kraju można się na sporo zgodzić. Ja mieszkalem często w namiocie, myłem się na stacjach benzynowych albo kąpieliskach. Jadłem głównie chleb z dżemem lub fasolę w sosie pomidorowym, bo to było najtańsze i najsensowniejsze jedzenie w Norwegii.

Nie zmienia to jednak faktu, że licząc na dobrą współpracę, trzeba zadbać o pewne podstawy. Pracownik z Ukrainy (i każdego innego kraju) to przede wszystkim człowiek. Należy mu się szacunek i odpowiednia komunikacja. Wiesz już zapewne, jak trudno jest czasem przekonać współpracowników do zmian i doskonalenia. Jeśli nie porozumiewamy się w tym samym języku, to sprawa może okazać się jeszcze trudniejsza. Każdy szczegół, niejasność, domniemanie złych intencji może spowodować, że w świat pójdzie plotka hamująca rozwój projektu.

— Przy usprawnieniach musimy pamiętać, że spora część załogi na hali nie mówi po polsku. Coś tam rozumieją, ale nie mówią najlepiej. To sprawia nam różne problemy w komunikacji, ale radzimy sobie — usłyszeliśmy już na początku prac od jednej z menadżerek.

— A jak radzicie sobie z tym w codziennych działaniach? — zapytałem.

— Pracownicy z Ukrainy mają opiekunów z agencji pracy tymczasowej. Niektórzy są bardziej profesjonalni, a inni mniej, ale można powiedzieć w uproszczeniu, że wszyscy pomagają. Dodatkowo szybko wyłapujemy w zespołach osoby, które porozumiewają się po polsku. Stają się takimi naszymi łącznikami. Na tym bazujemy w tym momencie.

— OK, w takim razie musimy oprzeć się na mieszanym zespole usprawnień. Zaprosimy na warsztaty wprowadzające zespół stały z Polski i wybijających się pracowników z Ukrainy. Finalnie nasz zespół będzie liczył kilkanaście osób. Dobrze, żeby było w nim co najmniej kilka osób zza naszej wschodniej granicy — zaproponowałem podczas ustalania szczegółów prac.

— Dodatkowo — kontynuowałem — warto przyjąć zasadę, że wszystkie materiały, jakie wypracujemy, muszą powstawać od razu w dwóch językach. Będą to standardy, opisy stanowisk, może jakieś filmy instruktażowe. W trakcie warsztatów z pewnością wyłonią się osoby, które pomogą w tłumaczeniach.

Na pierwszych warsztatach zobaczyłem głównie wycofanie i nieśmiałość. Pojedynczy goście z Ukrainy byli bardziej otwarci i kontaktowi. Z czasem, wraz z kolejnymi spotkaniami i ćwiczeniami, otwarta postawa stawała się normą. Każda ulotka o 5S, prezentacja szkoleniowa, standard na stanowisko — wszystko to powstawało w dwóch językach. Sam proces wspólnego tłumaczenia pomagał w budowie ducha zespołu. Wystarczyło, że ktoś przekreślił jakieś słowo albo stworzył nowomowę ukraińsko-polską, a kończyło się salwami śmiechu i dobry klimat sam się robił.

Duża rotacja na hali ze względu na krótkie wizy

— Trzy, a czasem sześć miesięcy. Na tyle najczęściej gościmy przyjaściół z Ukrainy w pracy. Jedni wracają po jakimś czasie z przyjaciółmi, rodzinami. A inni jadą dalej na Zachód, jak tylko mają taką możliwość — usłyszałem od zawsze uśmiechniętej menadżerki HR.

— A są tacy, którzy chcą zostać tutaj w mieście i firmie na dłużej?
— zapytałem.

— Tak, oczywiście! Bardzo mnie cieszy fakt, że takich osób jest coraz więcej. Pomagamy w takich sytuacjach załatwić formalności i dograć stałe zatrudnienie u nas w firmie. Nurtuje mnie jednak pytanie: jaki wpływ tak częsta rotacja będzie miała na nasz projekt? Czy to nam pomoże? Czy może zaszkodzi?

— To zależy, jak na to spojrzymy — tłumaczyłem. — Z jednej strony szkoda, że nie możemy liczyć na stałość w trakcie trwania prac. Prawda jest jednak taka, że nigdy i nigdzie nie ma takiej gwarancji. Miałem takie historie, że w piątek dogadałem umowę na projekt usprawniający z człowiekiem, a w poniedziałek on mnie poinformował, że odchodzi i z kimś innym będziemy go realizować. Takie życie. Z drugiej jednak strony taka rotacja może nam pomóc.

— A w jaki sposób? Trudno mi to sobie wyobrazić.

— Teraz skupimy się na wypracowaniu usprawnień na konkretnych stanowiskach. W kolejnym kroku będziemy oswajać ludzi z pracą w nowych warunkach. Plus dla projektu przy zmianie składu na hali jest taki, że nowi goście przyjadą już na nowe, usprawnione stoły. Nie będą się zastanawiać, dlaczego woreczki są tutaj, a papier tam. Nie będą znali starego sposobu pracy, więc łatwiej będzie im przestrzegać nowych standardów. Będą dla nich po prostu naturalne, bo takie staną.

— A to faktycznie może pomóc. Chciałabym też, żebyśmy podczas przyszłych szkoleń wprowadzających dla pracowników opowiadali o rozwoju naszych stanowisk i całego systemu 5S. Ważne dla nas jest to, żeby pracownicy rozumieli, że cały czas się zmieniamy, rozwijamy, doskonalimy, przebudowujemy. Na takim rynku działamy, więc tacy też musimy być wewnętrznie — wyjaśniła swoją wizję komunikacji z pracownikami.

Nauczyłem się już, że w każdej pozornej trudności kryje się jakaś ukryta szansa. Trzeba tylko dobrze poszukać. Tak też było w tym przypadku. Mogliśmy utyskiwać, że ludzie rotują się, że nie mamy na to wpływu, albo też poszukać, jak może nam to pomóc w projekcie.

Równoległe zmiany w większości obszarów firmy

Pani menadżer HR podczas naszej rozmowy poruszyła temat ciągłych zmian w różnych obszarach firmy. Była to swego rodzaju zapowiedź zmian w naszym projekcie.

— Wiem, że warsztaty dla zespołu usprawnień zaczynamy już za kilka dni. Chciałbym dołączyć do niego jeszcze jedną osobę. Zatrudniamy dziewczynę, która będzie u nas odpowiedzialna za koordynację różnych projektów rozwojowych — wtrącił dyrektor na jednym ze spotkań.

— Jeśli ma się zajmować rozwojem, to przyda się także w temacie 5S. Oczywiście zapraszamy — odpowiedziałem zaciekawiony nową postacią na pokładzie.

— Bardzo ogarnięta dziewczyna — pomyślałem sobie po pierwszych pytaniach, jakie zadała. Było widać, że szuka większego obrazu zmian w firmie, żeby sobie poukładać priorytety. Od początku była bardzo skupiona i ciekawa, jak pracuje się na stanowiskach.

W chwili startu projektu usprawnień w firmie działo się naprawdę sporo. Z jednej strony przebudowa wejścia dla pracowników na halę, z drugiej planowane przebudowy i zamiany biur, a z trzeciej jeszcze zmiany w szkoleniach dla pracowników. A na terenie za obecną halą powstawała kolejna. Rozwój w każdym możliwym aspekcie uzupełniały szkolenia z komunikacji i zarządzania. Do ich poprowadzenia również zostaliśmy zaproszeni.

— Obawiam się, czy nie stworzyliśmy zbyt wielu tematów naraz. Już powoli się gubię, co i gdzie się dzieje — usłyszałem w kantynie od jednej z menadżerek.

— Tak. Widać, że bardzo szybko się rozwijacie. Cieszę się, że mogę dorzucić do tego swoją cegiełkę. Uwierz mi, że w wielu firmach by wam zazdrościli!

— A niby czego? Takiego chaosu? — zapytała szczerze zdziwiona.

— Odrobina chaosu jest nieunikniona. A zazdrościliby możliwości zmian. Zobacz, tutaj wszystko się dzieje naturalnie. Jest potrzeba przebudowy, to ją robimy. Czujemy, że biura trzeba pozmienić, żeby się wygodniej pracowało, to jedziemy z tematem. W wielu miejscach dyskusje o tym zajęłyby miesiące, a nawet lata. Zanim tam by się dogadali, to tu już temat dawno byłby załatwiony.

— Niby tak. Ale sporo sił nas to kosztuje — spuentowała.

A jak sobie radziłyśmy z wielością tematów i zmian? Każdą wizytę w firmie kończyliśmy podsumowaniem dla szerokiego grona menadżerów i osób zaangażowanych w projekt. Czasem trwało ono godzinę, czasem dłużej. W niektórych firmach nie ma potrzeby robić takiego podsumowania podczas każdej wizyty. Tutaj, właśnie ze względu na ilość i powiązania równoległych zmian, nie widzieliśmy innej drogi.

W spotkaniach uczestniczyli między innymi członkowie zespołu usprawnień, menadżerowie głównych obszarów firmy, kierownicy i liderzy zmian, przedstawiciele innych funkcji z procesu, specjaliści BHP i tak dalej. Czasem mieliśmy w sali około 20 osób. Tylko wysoka kultura dyskusji uczestników pozwalała nam na sprawne prowadzenie tych spotkań.

— Na warsztatach sporo pracowników podsunęło pomysł podwieszenia monitorów na stanowiskach. Wcześniej stały na blacie i zajmowały miejsce potrzebne do wykonywania czynności na wyrobach — prezentowała postępy w projekcie liderka zespołu. Zgodnie z naszymi przewidywaniami liderka wyłoniła się sama już po kilku spotkaniach. Zespół jednogłośnie opowiedział się za jej kandydaturą na koordy-

natora usprawnień. Bardzo mocno jej kibicowałem od początku i z perspektywy czasu wiem, że zespół wybrał świetnie.

— Pewnie będzie potrzeba, żeby pomóc to technicznie ogarnąć? — zagał dyrektor.

— Tak, przyda nam się wsparcie IT i logistyki — odpowiedziała Ola, uśmiechając się szczególnie w kierunku szefa IT.

— Dobrze, pomożemy wykminić, co i jak zrobić, żeby użyć obecnych monitorów i nie wydawać fortuny na ich podwieszenie — odpowiedział szef IT niejako wywołany do tablicy.

— Zależałoby nam na tym, żeby zgrać zmiany stanowisk tak, by nie zaburzyło nam to planowej pracy na hali. Musimy się zastanowić, jak to przeprowadzić, żeby móc ciągle pracować i kończyć równolegle prace remontowe — dodała menadżerka odpowiedzialna za planowanie i rozliczanie prac.

Podobnych dyskusji toczyły się dziesiątki. Innym razem wypłynął temat BHP, bo płyta pleksi, którą chcieliśmy umieścić na blatach, reagowała ze środkiem do czyszczenia. Kiedy indziej klient przesłał zwiększoną prognozę zamówień i trzeba było przeplanować warsztaty na hali. Podobne tematy budziły czasem sporo emocji. Jestem jednak pewien, że bez spotkań statusowych tych emocji byłoby znacznie więcej — prawdopodobnie znacznie bardziej negatywnych i niewypowiedzianych.

Firma mentalnie podzielona na halę i biura

Kilkaset pracujących osób, z czego kilkadziesiąt to taki stały skład firmy zajmujący się tematami organizacyjnymi: planowanie prac, HR, BHP, marketing, rozliczanie, zarządzanie, kontrola, logistyka, magazyn i tym podobne. W tej ekipie mieliśmy głównie Polaków. Z czasem, co cieszy, to się zmienia. Goście z Ukrainy odgrywają coraz ważniejsze role w firmie i procesach. Pozostali to przede wszystkim osoby pracujące na hali, w głównym procesie. Większość to osoby z Ukrainy.

Wchodząc do firmy, mijam okienko z przemiłymi ludźmi z ochrony. Zaraz obok jest wejście do strefy biurowej. Jeśli jestem pracownikiem z hali, to idę dalej wzdłuż budynku. Wejście dla mnie jest gdzie indziej. Wchodzę i udaję się na piętro do szatni. Później wracam na parter i specjalnymi bramkami przechodzę na halę.

Będąc w firmie, często obserwowałem, jak pracownicy z hali zaglądali do wejścia do strefy biurowej. Zerkali kątem oka z ciekawością. Na warsztatach wprowadzających, gdzie mapowaliśmy cały proces w firmie, z zaciekawieniem, a często ze zdziwieniem słuchali, co się dzieje poza ich stanowiskami.

— Ty tego nie zrozumiesz, Andrzej. Jak jesteś na hali, to jest to coś innego. Ludzie się wstydzą zagadać w biurach, podejść, zapytać — tłumaczyła mi pewna Ukrainka, która szybko stała się pierwszą trenerką 5S w firmie. Ma talent dziewczyna i jeszcze potrafi rozmawiać z ludźmi i wczuć się w ich emocje. Dobre składniki na sukces.

— Mogę nie rozumieć, bo mam inny charakter. Ja wszędzie włączę i pytam, jak tego potrzebuję. Ale rozumiem, że może to utrudniać pracę i komunikację. Jak obserwuje się z boku, to często widać, że składacie się z dwóch części: biura i hali.

— A co widzisz z boku? — zapytała liderka zespołu. Wraz z trenerką tworzą świetny team. We dwie byłyby w stanie przekonać mnie do wszystkiego.

— Na przykład to, jak niektórzy z biur rozmawiają z osobami z hali. Tu nie chodzi o to, co mówią, ale jak to robią. Da się wyczuć takie traktowanie z góry. To oczywiście pojedyncze przypadki, ale to się zdarza. Poza tym jesteście po prostu fizycznie podzieleni obszarami, wejściami. Może brakuje też na szkoleniach wprowadzenia do tego, czym zajmuje się reszta firmy? — podzieliłem się obserwacjami.

Wiem, że dyrektor operacyjny i niektórzy menadżerowie mieli świadomość takiej bariery. Dzięki temu dobrze się rozumieliśmy w doborze składu zespołu usprawniającego. Od początku kluczowy dla

mnie był mieszany skład — miks narodowości, obszarów firmy, stanowisk, zmian. Tylko w ten sposób mogliśmy powoli pracować nad zmniejszaniem bariery.

— To teraz pytanie: kogo widzielibyśmy w kilkunastoosobowym zespole usprawnień? — zapytał dyrektor operacyjny na spotkaniu podsumowującym warsztaty.

— Obawiam się, że mamy problem. Zupełnie inny niż nasi trenerzy reprezentacji w piłce nożnej — odpowiedziałem z uśmiechem.

— Czyli jaki? — zapytał zaintrygowany dyrektor.

— Problem bogactwa. Za dużo dobrych kandydatów — odpowiedziałem i z radością obserwowałem pojawiające się uśmiechy na twarzach moich rozmówców.

Okazało się, że mamy ponad dwudziestkę kandydatów i kandydatek. Każda osoba aktywna, z pomysłami, chętna do pracy. Zaczęły się dyskusje nad tym, kto ostatecznie znajdzie się w zespole. Nie były to łatwe decyzje. Z różnych względów trzeba czasem podziękować wspaniałym osobom. Tutaj na przykład musieliśmy wykreślić świetnego lidera z hali, żeby zrobić miejsce osobie z innego obszaru. Trzeba zachować równowagę między obszarami i kompetencjami.

Ostatecznie w zespole znalazły się osoby obu narodowości pracujące na hali: liderzy, kontrolerzy, szkoleniowcy, a przede wszystkim osoby pracujące na stanowiskach, gdzie wprowadziliśmy 5S. Dodatkowo mieliśmy przyjemność pracować między innymi ze specjalistką BHP, szefem logistyków i koordynatorką projektów. A na spotkanie podsumujące dopraszaaliśmy różne osoby z innych obszarów.

Nie będę tutaj twierdził, że skład zespołu, wspólne prace na hali, przygotowanie trenerów wewnętrznych, którzy prowadzili warsztaty 5S i spotkania podsumowujące, raz na zawsze rozprawiły się z podziałem na „halę” i „biura”. To znacznie szerszy temat. Jestem jednak przekonany, a utwierdziły mnie w tym reakcje zespołu, że po-

stęp był odczuwalny. Jestem też spokojny o to, jeśli chodzi o przyszłość firmy. Rzadko spotykam tak świadomy zespół menadżerów. Widziałem, że kładą duży nacisk na aktywne spotkania integracyjne, na konkursy aktywizujące osoby z różnych obszarów do współpracy. Trudności mają więcej niż w jednojęzycznych firmach o stałym zespole, ale nie martwią się tym za bardzo. Robią swoje każdego dnia i wprowadzają korekty, kiedy trzeba.

Co osiągnęliśmy w usprawnieniach?

— A co się dzieje, jak już usprawnicie taką firmę? Ona już zawsze działa efektywnie? — słyszę często od znajomych, gdy rozmawiamy o pracy.

— Zawsze jest coś do usprawnienia. Możliwości się w zasadzie nigdy nie kończą. Często jesteśmy zapraszani, by zająć się innymi tematami po udanym projekcie — odpowiadam. — Tutaj też mieliśmy taką sytuację. Okazało się, że spory potencjał drzemie w szkoleniach wprowadzających dla pracowników i przeprojektowaniu przepływu całego procesu. Żeby jednak do tego dojść, musieliśmy z powodzeniem rozwinąć temat 5S. A co się dokładnie udało osiągnąć?

Standard ergonomicznych stanowisk

— Tutaj monitor jest po lewej, tam z kolei na środku. Na tym stanowisku kartoniki są na górze po prawej, na kolejnym leżą niechlujnie pod stołem — wyliczałem sobie w głowie różnice, kiedy przechadzałem się po hali za pierwszym razem.

Podczas warsztatów 5S prowadzonych przez przygotowanych trenerów wewnętrznych mieliśmy do dyspozycji stanowiska szkoleniowe. Jedno takie jak na hali, drugie było puste i przygotowane do ćwiczeń. Każdy z uczestników warsztatów miał okazję podejść i powiedzieć, co mu przeszkadza na obecnym stanowisku i jaki ma pomysł na

zmianę. Wszystko było skrupulatnie notowane, rysowane na tablicy i projektowane. Każdy pomysł znalazł się na liście, rysunku lub zdjęciu. W okresie kilku miesięcy kilkaset osób wzięło udział w podobnych zajęciach. Zespół przeanalizował pomysły z każdego spotkania. Chwilę nam zajęło ustalenie najlepszego projektu.

— Przecież tu są setki różnych pomysłów! Jak my to ogarniemy?

— usłyszałem nutkę przerażenia w głosie na spotkaniu podsumowującym.

— Spokojnie, zrobimy to jak zawsze, krok po kroku. Podzielimy sobie problem na mniejsze i od razu robi się prościej — odpowiedziałem z uśmiechem.

Na tablicy powstała lista wszystkich materiałów i narzędzi, jakie muszą się znaleźć na stanowisku zgodnie z wymogami procesu. Było ich 22. Do każdego powstała notatka z najlepszymi pomysłami z warsztatów. Jak już mieliśmy taką tabelę, to zaczęliśmy nanosić wszystko na rysunek. A w kolejnym kroku zbudowaliśmy takie stanowisko testowe. Większość pomysłów sprawdziła się od razu ku zachwytowi wszystkich. Kilka budziło jednak wątpliwości, a kilka odpadło podczas testów i wprowadziliśmy korekty jeszcze na stanowisku testowym.

— Dobra, to przenosimy te najlepsze praktyki na halę. Które osiem stanowisk będziemy przerabiać? — zapytałem zespół.

— Warto byłoby z dwóch stron, żebyśmy widzieli różnice — odpowiedziała koordynatorka usprawnień.

— A może sprawdzimy takie, które mają średnią i powtarzalną wydajność? Dzięki temu wyniki porównania będą bardziej miarodajne — dodała mądrze jedna z liderek.

Osiem osób, zestaw narzędzi, rękawiczki, środki czystości, przygotowane materiały do przerobienia stanowisk — w takim składzie weszliśmy na halę. Z każdej strony można było wyczuć spojrzenia

pełne zainteresowania. Przez dwa dni przerabialiśmy stanowiska. Prosiłiśmy pozostałych pracowników o pomoc i uwagi.

— Kurczę, tutaj widzimy, że ta płyta nam się nie sprawdza. Myślicie, że warto ją zamienić na inną już na kolejnych stanowiskach? — padło pytanie podczas warsztatów na hali. Zespół miał początkowo trudności z takimi decyzjami. Rozumiem to bardzo dobrze. Pytanie: czy trzymać się kurczowo projektu, jaki powstał, czy w kolejnych krokach zmieniać materiał, jeśli widzimy taką potrzebę?

Cieszę się, że zespół wybrał ten drugi wariant — trudniejszy, ale jednak bardziej rozwojowy. Po kilku podobnych spotkaniach, w ciągu następnych miesięcy, wszystkie stanowiska w tym procesie zostały przerobione. Różniły się czasem materiałami wykończeniowymi, ale funkcjonalności były takie same. Dzięki temu pracownicy, pojawiając się na hali, mieli spokojne głowy, że będą pracować na tych samych zasadach niezależnie, na jakie stanowisko trafią.

DOBRA RADA: zasuway na halę i nie bój się pobrudzić, a szybko zyskasz zaufanie i zaangażowanie.

Lepsze wyniki i krótszy czas

Cały projekt miał na celu poprawę standardu, tworzenie powtarzalności i lepsze wyniki dzięki 5S. Testowaliśmy więc efekty. W początkowych pomiarach, przeprowadzonych jeszcze na ośmiu stanowiskach, wynik pokazywał, że tę samą ilość wyrobów można przerobić o 28% szybciej niż na starych stanowiskach. Efekt więcej niż zadowalający. Podczas kilkudniowych analiz wyników efekt nie był już jednak tak fenomenalny.

— Jak myślicie, co ma na to wpływ? — głowiliśmy się na warsztatach.

— Myślę, że przede wszystkim różnorodność wyrobów i zmienność obsady na stanowiskach — wtrącił jeden z menadżerów i doprecyzował: — Mamy teraz sporo nowych osób i nie wszyscy szybko się wdrażają.

W ten sposób pojawiły nam się kolejne tematy do przemyślenia i usprawnień. Na szczęście wynik wstępnych pomiarów i reakcje wszystkich zaangażowanych w projekt wystarczyły, żeby przystąpić do przebudowy pozostałych stanowisk. Czas pokazał, że była to trafna decyzja. Obserwowaliśmy wyniki produkcji — wyglądały obiecująco. Po kilku miesiącach od zakończenia projektu przyjechałem do firmy pomóc w innym temacie i jak zawsze pozytywnie się zaskoczyłem.

— Same nowości znowu widzę. Piękna wizualizacja! — Ucieszyłem się, kiedy liderka prowadziła mnie na halę. W ogólnodostępnym miejscu koło biur przygotowano kredową tablicę na ścianie. A na niej proste wyniki dla trzech różnych procesów i klientów. Uśmiechnięta zielona buźka oznaczała, że wynik jest zgodny z celem. Zasmucona czerwona buźka, że jesteśmy poniżej celu. Dwa procesy miały przyklejone te smutniejsze buźki, a jeden proces uśmiechniętą. Zgadniesz, który to? Tak, nasz proces, gdzie usprawnialiśmy stanowiska w duchu 5S.

— Pozostali nam zazdroszczą! — usłyszałem od uśmiechniętych dziewczyn. — Próbuje też pomagać przy usprawnieniach w innych obszarach i procesach, ale nie ma tam takiego zaangażowania i jest mniej czasu na testy.

Kilka czynników wpłynęło na to, że wynik z czasem się stabilizował. Po pierwsze, pracownikom na hali zależy na tym, żeby więcej zrobić, bo od tego jest uzależniona ich premia. Warto o tym pamiętać, gdy zabieramy się za usprawnienia. Jeśli będziemy mieć różne cele, to pójdziemy w różne strony. Tutaj było znacznie prościej, bo każdy chciał iść w stronę szybszej i sprawniejszej pracy.

Po drugie, to pracownicy wymyślili, jak powinny wyglądać stanowiska.

— I co? Ja mam wszystkich ludzi na hali pytać, jak powinniśmy pracować? Przecież to jest niewykonalne! — słyszę często w firmach. Można sobie oczywiście wyjaśnić, że to niewykonalne i porzucić pomysł. Najczęściej stoi za tym głęboko skrywany lęk, że moi ludzie

wymyślą coś, czego ja nie wymyśliłem, i postawi mnie to w złym świetle. Druga droga jest taka, żeby zastanowić się, jak najsprawniej możemy zapytać wszystkich o zdanie i poprosić o pomysły. Tutaj odbyło się to warsztatowo i przy udziale trenerów wewnętrznych. Wręcz idealne rozwiązanie.

Po trzecie, pracownicy sami przerobili te stanowiska.

— Wiemy już, jak przerobić stanowiska, bo sami zrobiliśmy osiem. Pytanie tylko, co z pozostałymi. Jest ich ponad sto — padło pytanie od dyrektora na jednym ze spotkań podsumowujących.

— Mamy tutaj dwie drogi — zacząłem wyjaśniać. — Możemy zlecić to firmie zewnętrznej, która w kilka weekendów wykona zadanie. Możemy też zaangażować do tego swoich ludzi. Każde rozwiązanie ma swoje plusy. Firma zewnętrzna da nam wycenę i koszty będą jasne. Pytanie tylko, czy się wyrobią w wyznaczonym terminie. Jeśli nie, to wpłynie to na produkcję i wyniki. Jeśli zdecydujemy się zrobić to swoimi siłami, to na pewno możemy liczyć na spore zaangażowanie.

— A dlaczego na to liczycie? — zapytała menadżerka odpowiedzialna za planowanie.

— Bo już rozmawiałam z pracownikami. Chętnie przyjdą na przykład w weekend, żeby to zrobić. Z jednej strony im zależy, a z drugiej chcą przecież zarobić. Po to tu są — wyjaśniła logicznie liderka zespołu usprawnień.

— Dodatkowo będziemy mieli pełną sprawczość podczas zmiany stołów. A pracownicy poczują, ile pracy wymaga to przedsięwzięcie. Takie zaangażowanie zazwyczaj bardzo pomaga w utrzymaniu nowych standardów — odpowiedziałem.

Finalnie to właśnie zespół wewnętrzny zrobił całą robotę. Wymagało to sporo pracy i koordynacji szczególnie ze strony liderek. Wykonały świetną robotę. Nie obyło się bez drobnych zaburzeń szczególnie przy zgrywaniu dostaw odpowiednich materiałów. Ale efekt i doświadczenie wszystko wynagrodziły.

DOBRA RADA: sprawdź dokładnie, co może wpłynąć na wynik, a unikniesz niepotrzebnego zawodu.

Szkolenia wprowadzające i przepływ procesu

— Teraz lepiej widzimy, gdzie kulejemy — zaczął z uśmiechem dyrektor, kiedy zapytałem, co jego zdaniem jest najbardziej zaskakującym efektem z projektu. — Dlatego też chcielibyśmy się zająć jeszcze dwoma tematami. Najpierw musimy się wziąć za szkolenia wprowadzające dla nowych pracowników. Już rozbudowujemy miejsce do tego przeznaczone. Potem szykują się większe zmiany organizacyjne i cała hala będzie do naszej dyspozycji.

— To świetna okazja, żeby popracować nad przepływami — wtrąciłem podekscytowany.

— Dokładnie, to kolejny krok. Liczę, że pomożecie nam w tych tematach — dokończył dyrektor.

Jakoś tak się dzieje w życiu usprawniacza, że czasami z jednego tematu kiełkują zupełnie nowe. To potwierdzenie, że firma nie tylko weszła na dobre tory, ale jedzie pewnie do przodu. Podeszliśmy oddzielnie do obu tematów. Zmienność załogi na hali i poziom przygotowania pracowników do wykonywania pracy wpływał mocno na bieżące wyniki. Stąd też zaczęliśmy od tematu szkoleń. W interdyscyplinarnym zespole kilkunastu osób z różnych działów przygotowaliśmy schemat szkolenia, ćwiczenia i materiały. A po kilku tygodniach, już w mniejszych zespołach, zabraliśmy się za wypracowanie trzech pomysłów na reorganizację hali. To proces, w którym szczególnie decyzje zapadają także poza firmą, już w grupie, więc jest bardziej złożony i trwa dłużej.

— Jak tam rozwijają się tematy usprawnień? — zapytałem niedawno nowego menadżera w firmie.

Dyrektor po raz kolejny udowodnił, że wie, co robi. Zatrudnił dwie nowe osoby, bo poprzedni menadżerowie zostali przeniesieni na

stałe do innego klienta. Wybór bardzo trafny. Znów otwarci i pozytywni ludzie reagujący z uśmiechem niezależnie od sytuacji.

— Walczymy dalej! Głównie o zmianę layoutu hali, bo to teraz najważniejszy temat — odpowiedział z radością i poczuciem odpowiedzialności w głosie.

Dziś sami pracują nad usprawnieniami i zespołowo radzą sobie z trudnościami. A to najlepszy widok i nagroda dla usprawniacza.

DOBRA RADA: podążaj za tematami, które kiełkują z jednego usprawnienia, a rozwój będzie jeszcze szybszy.

Lekcje z projektu

Co może zdziałać skromny menadżer

Na ochronie została zatrudniona nowa osoba. Pierwszy dzień, same nowości dookoła, spora odpowiedzialność. Odpowiada za to, kto i kiedy dostaje się do firmy, jak przebiega ruch licznych ciężarówek na terenie obiektu i za masę innych kwestii.

— Pierwszy dzień to ważna sprawa. Przecież wszyscy mnie obserwują. Muszę dać z siebie wszystko! — myśli sobie.

— Dzień dobry, a pan do kogo? — zagaja kulturalnie wysokiego mężczyznę, który podszedł do okienka.

— A ja do pracy. Tylko identyfikator zostawiłem chyba w samochodzie — odpowiada z życzliwym uśmiechem i wyczekującym spojrzeniem, nachylając się do okienka.

— To wielka szkoda, bo bez niego nie mogę pana wpuścić — słyszy w odpowiedzi wysoki mężczyzna.

— Rozumiem, oczywiście, tylko że ja jestem dyrektorem. Może jednak mógłbym wejść? — odpowiedział uprzejmie i wyczekiwał rozwoju wydarzeń.

— Proszę wybaczyć, ale ja tu jestem pierwszy dzień i pana na oczy nie widziałam. Identyfikator jest potrzebny, żeby się „odbić” i wejść na teren firmy — odpowiedziała taktownie, acz zdecydowanie pani z ochrony.

Cała sytuacja ponoć skończyła się tak, że dyrektor operacyjny wybrał się po identyfikator, a pani na ochronie pogratulował profesjonalnej postawy. Usłyszałem tę historię w kuluarach podczas jednej z przerw. Nie wiem, czy jest w każdym szczególe prawdziwa. Przekaz mógł ją delikatnie zniekształcić. Wiem jednak, że oddaje kwintesencję podejścia tego fenomenalnego menadżera.

Tak na szybko licząc, miałem okazję pomagać w mniejszym lub większym stopniu ponad 60 firmom przy usprawnieniach. W tym czasie spotkałem kilkuset prezesów, dyrektorów i kierowników. A ten facet urzekł mnie najbardziej.

— Zobaczcie, takie mamy rodzaje marnotrawstwa. Omówiliśmy je już na przykładzie gry w klocki. Teraz czas na najważniejszy moment dzisiejszego dnia. Zachęcam, żebyśmy omówili życiowe przykłady strat z firmy i naszego procesu. Super, gdyby każdy mógł podać po trzy przykłady. Będzie was kusić, żeby mówić, co widzicie u innych. Pamiętajcie, proszę, że jak pokazujemy na kogoś palcem, to mamy trzy palce skierowane na siebie i dobrze byłoby się na nich skupić. To kto zacznie na ochotnika? — zapytałem na pierwszych warsztatach kilkunastu uczestników w sali.

Dyrektor siedział spokojnie, słuchał i obserwował. Po chwili ciszy podniósł rękę i włączył się.

— Ja chciałbym coś zgłosić w tej kwestii. Wiem, że mamy sporo rzeczy, które możemy usprawnić. Zgodnie z twoją propozycją, Andrzej, skupię się na swoim obszarze i odpowiedzialności. Trzeba to głośno powiedzieć: sporo czasu tracimy przy wejściu na halę. Przejście jest wąskie i tak zorganizowane, że pracownicy czekają, korkuje się ruch, a kontrole wszystkich spowalniają. Chcę, żebyście wiedzieli, że mam tego świadomość i już pracujemy nad przebudową.

Na sali zapanowała cisza i konsternacja. Niektórym oczy się szerzej otworzyły. Inni w zdziwieniu rozglądali się po kolegach i koleżankach, próbując wyczuć ich reakcje.

— On to naprawdę głośno powiedział? — wyszeptała jedna z uczestniczek do koleżanki.

— Tak, ja poważnie mam tego świadomość i będziemy nad tym pracować. Tak jak nad innymi rzeczami, które wam pewnie przeszkadzają w pracy — dodał z uśmiechem dyrektor.

Po takim wstępie lista kolejnych przykładów marnotrawstwa powstała bardzo szybko. To wprowadzenie otworzyło drzwi do dobrej komunikacji na warsztatach. A dyrektor zrobił, jak powiedział — prace nad przebudową wejścia do hali niedługo ruszyły pełną parą.

Reorganizacja wejścia była elementem szerszej przebudowy i zmiany organizacji biur. Wszystko działo się bardzo szybko. W pewnym momencie w naszym projekcie zrobiliśmy dłuższą przerwę w konsultacjach właśnie ze względu na remont i liczne urlopy. Po kilku tygodniach zawitałem z uśmiechem do firmy. Zacząłem tradycyjnie wchodzić do biur i witać się ze wszystkimi obecnymi. Podeszedłem do drzwi, chwyciłem za klamkę. Nacisnąłem ją, wszedłem do środka i zobaczyłem dziewczyny z HR-u.

— Cześć! — usłyszałem. — Co taki zdziwiony?

— Cześć! Widzę, że sporo się tutaj pozmieniało. To biuro zostało chyba powiększone, prawda? Macie tu teraz więcej miejsca. Znacznie więcej niż w ostatnim biurze — stwierdziłem.

— Cieszymy się, że ci się też podoba. Szef nam oddał swoje włości i jeszcze je powiększył — odpowiedziały z dumą.

— A gdzie go teraz znajdę? Chciałbym się przywitać — zapytałem zaintrygowany.

— A zaraz obok. Drzwi na prawo od toalety — powiedziała z uśmiechem jedna z dziewczyn.

— Obok toalety? Przecież tam taka klitka jest — nie kryłem zdziwienia.

— Dokładnie. Naszemu szefowi to wystarczy — usłyszałem w odpowiedzi.

Zapukałem, wszedłem i zobaczyłem proste biurko z tyłem laptopa. Zza jego obrysu wystawał czubek głowy, która poruszyła się na dźwięk otwieranych drzwi. Dyrektor powitał mnie jak zwykle z uśmiechem.

— Cześć! Miło cię widzieć, Andrzej.

— Cześć! Widzę, że nowe lokum sobie zorganizowałeś. Dziewczyny z HR-u wydają się bardzo szczęśliwe w twoim poprzednim biurze — powiedziałem z lekko wyczuwalnym podziwem.

— Tak, tak. Im bardziej się przyda. Mnie tyle miejsca wystarczy — skwitował ze spokojem.

To kwintesencja jego podejścia. Zadbać, by wszystkim pracowało się dobrze. On sam zdaje się być zawsze na końcu, kiedy chodzi o jakieś „przywileje”. Zupełnie inaczej ma się sprawa, kiedy trzeba pociągnąć za sobą ludzi do wspólnej pracy w trudnych chwilach.

Pewnego dnia, razem z liderką projektu i pierwszą trenerką, wszedłem na halę sprawdzić, jak mają się usprawnione stanowiska. Od razu po przekroczeniu progu hali stwierdziłem, że coś jest nie tak.

— Co tu takie napięcie dzisiaj? Stało się coś? — zapytałem, kiedy zbliżyliśmy się do stanowisk.

— A mamy problem, bo nam się nawarstwiły niektóre wyroby w ciągu ostatnich dni. Nie wyrabiamy się. Widzisz te sterty kartonów tam po prawej? — wyjaśniła liderka.

— Aaa. To o to chodzi. Możemy jakoś pomóc?

— Kierownicy rozkminiają, co zrobić. Skupmy się na 5S i stanowiskach. Jak będą czegoś potrzebowali, to się włączymy — odpowiedział z połowicznym uśmiechem.

Pytaliśmy pracowników, jak się pracuje po zmianach, i słuchaliśmy ich wniosków. W pewnej chwili zobaczyłem dużą grupę wchodzącą na halę. Na jej czele był wysoki mężczyzna żartujący z pozostałymi. Jakies dwadzieścia kilka osób kierowało się w pobliże sterty kartonów.

— To będzie bardzo ciekawe — pomyślałem, obserwując rozwój wydarzeń.

— Przyszliśmy pomóc! Chętnie sprawdzimy też, jak się pracuje przy tych wyrobach — powiedział głośno dyrektor, a ekipa za nim się uśmiechała. Rozejrzałem się dookoła. Usłyszałem szepty i zobaczyłem uśmieszki zaciekawienia. Liderka i trenerka patrzyły z niedowierzaniem i podziwem.

— Poważnie? Wszyscy z biur przyszli pomóc? — zapytała jedna z lidererek na hali.

— Na to wygląda. Ale jaja! — skwitowała pierwsza trenerka.

Dyrektor nie dosyć, że zachęcił pracowników z biur do przyścia na halę i do pomocy, to jeszcze sam zabrał się za robotę.

— Dziewczyny, a dobrze to robię? Chyba coś poknociłem — dopytywał, jak ma dobrze wykonać robotę. Bez skrępowania prosił o pomoc. Widziałem, że dziewczyny, które mu pomagały, miały niezły ubaw z całej sytuacji. Jedna złapała się za głowę, widząc, co szef wyrabia z tymi kartonami.

— Chyba lepiej dla firmy będzie, jak szef się skupi na swojej robocie! — obie zgodnie stwierdziły z szerokim uśmiechem. A szacunek, jaki zarysował się na twarzach obserwujących to pracowników, był powalający.

— Dobrze się z nim pracuje. Miałam już kilku szefów, ale tutaj naprawdę nie ma się do czego przyczepić — usłyszałem tego samego dnia od członkini zespołu usprawnień.

Praca z takimi ludźmi to czysta przyjemność. Bardzo się cieszę, że mam taką możliwość. Nie chcę tu stwarzać wrażenia, że w tej firmie

zawsze wszystko działa, a szef jest jakimś nadczłowiekiem. Tak oczywiście nie jest. Jednak jego postawa, sposób rozmowy i szacunek, jakim obdarza swoich współpracowników, powodują, że ci odwdzięczają się dużym zaangażowaniem i szczerością.

DOBRA RADA: bądź skromny i po ludzku pomocny, a ludzie to docenią i z pewnością się odwdzięczą.

Nie bój się zwolnić tempa

— Wiem, że planowaliśmy zrobić warsztaty już w przyszłym tygodniu. Ale sytuacja się zmieniła i nie możemy zebrać zespołu, bo będzie górka na produkcji.

— Niestety czekamy na decyzję naszego klienta w sprawie zmiany stanowisk. Jeszcze nie zapadła, a bez niej nie możemy działać.

— Mieliśmy zrobić warsztaty, ale kilka osób się pochorowało i nie ma w tym tygodniu kierownika zmiany. W tym przypadku praca będzie bez sensu.

To tylko niektóre z przeszkód, jakie pojawiały się w trakcie prac. Pierwotny plan projektu zakładał, że zajmie on 7 – 8 miesięcy. Ostatecznie trwał ponad rok. W tym czasie zajęliśmy się także innymi tematami niż samo 5S na stanowiskach. Przyznam, że przy podobnych przeszkodach w przeszłości starałem się wymóc kontynuację prac w obawie, że temat się rozmyje i utonie w codziennej bieżączce.

W tym przypadku było jednak inaczej. Czasami były to zdarzenia i decyzje strategiczne dla firmy, a czasami wypadki losowe. Jednak przy każdej zmianie planu był prawdziwy powód i świadoma reakcja zespołu. Będąc usprawniaczem, warto pamiętać, że bez zespołu nic się nie robi. W dobrym zespole jest miejsce na wsparcie. Jeśli pojawią się jakieś trudności (realne!), a Ty okażesz zrozumienie i wsparcie, to możesz się tego samego spodziewać, kiedy cały projekt stanie w obliczu trudności.

— Wiesz, my mamy specyficzną sytuację, bo klient ma bardzo dużo do powiedzenia w całym naszym usprawnianiu. A to powoduje, że czasem musimy czekać albo zwalniać — rzuciła liderka na jednej z przerw.

— Rozumiem. Trochę mnie to irytowało, ale przemyślałem sobie temat i już się z tego cieszę — odpowiedziałem.

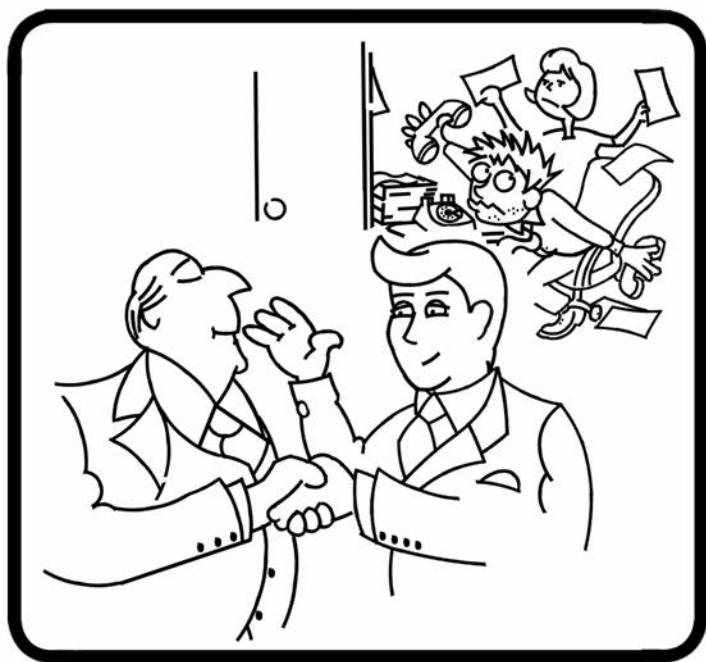
— A dlaczego? Co w tym takiego dobrego? — zapytała zdziwiona.

— W większości firm jest tak, że klient chciałby coś usprawnić u swojego dostawcy. A ten dostawca nie chce, bo czuje się atakowany. Tutaj jest tak, że to my bardzo chcemy, a klient może nam tylko pomóc. Dla niego to idealna sytuacja. Dodatkowo, rozmawiamy z klientem i wymieniamy pomysły na to, co można jeszcze poprawić. Otwarcie, bez atakowania. To też niezwykle rzadkie.

— Tak na to nie patrzyłam. Może coś w tym jest, bo faktycznie z naszym klientem można się dogadać i często do nas wpada.

Nauczyłem się podczas tego projektu, że czasem są ważniejsze rzeczy niż założony harmonogram i terminy. Oczywiście nie mam prawa sam sobie go zmieniać i spowalniać prac, kiedy tylko będę miał taki pomysł. Jeśli jednak są ważne, realne powody ze strony zespołu, któremu pomagam, to warto posłuchać i przyhamować. Dać oddech.

DOBRA RADA: czasem warto dać oddech i przyhamować w usprawnieniach, żeby później zdecydowanie przyspieszyć.



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 

Polska droga do szczupłego zarządzania

Lean management, tłumaczone czasem jako „szczupłe zarządzanie”, polega na takim prowadzeniu firmy, aby dostarczać oczekiwane przez klientów produkty czy usługi w najprostszy możliwy sposób, z zachowaniem szacunku do pracowników. Koncepcja ta wywodzi się z filozofii działania przyjętej pierwotnie m.in. w fabrykach Toyoty i była tematem wielu publikacji. Techniczna wiedza pomagająca redukować straty w przedsiębiorstwach jest więc dostępna, gorzej z koncepcjami dotyczącymi tego, jak być dobrym „usprawniaczem”, czyli lean managerem czy trenerem ciągłego doskonalenia.

Jakie elementy są potrzebne, aby ludzie chcieli z Tobą pracować i darzyli Cię zaufaniem? Co i jak trzeba robić, aby skutecznie pomagać innym usprawniać siebie i swoje firmy? Na jakie trudne pytania trzeba znać odpowiedzi? Z jakimi obawami się mierzyć? Jak inspirować pracowników, żeby zobaczyli w usprawnieniach dobrą zabawę? Z tymi problemami na co dzień styka się menadżer, którego zadaniem jest przeprowadzić firmę przez ścieżkę zmian w duchu lean. Zmagali się z nimi także Andrzej Krótki, który od lat pomaga w tym zakresie polskim przedsiębiorcom. Swoje doświadczenia, spostrzeżenia i rady dla lean managerów zebrał w tej książce. Podzielił ją na dwie części — w pierwszej przybliży trzy konkretne projekty, które miał przyjemność prowadzić, w drugiej omawia niezbędne osobiste umiejętności, doświadczenia i sposoby myślenia, jakimi musi dysponować wiarygodny „usprawniacz”. Ktoś, z kim ludzie będą chcieli pracować i komu zaufają w trudnych momentach zmiany.

Lekko się czyta, a przykłady podane przez Andrzeja są bardzo obrazowe. Pokazuje konkretne zachowania, które mogą pomóc liderom usprawnień w skutecznym wdrażaniu zmian i oszczędzaniu pieniędzy w biznesie. Zachęcam do lektury!

Mariusz Gralewski
CEO, Docplanner

Rozbuchane koszty i procedury są zmurą nie tylko wielkich korporacji, ale też małych firm. Zbytne skomplikowanie obniża efektywność i warto zacząć „odchudzać” firmę jak najwcześniej. Andrzej wykorzystuje swoje bogate doświadczenie z różnych branż, by pokazać, jak wdrożyć lean w firmie — w książce znajdziesz mnóstwo dobrych rad i ciekawych wniosków. Usprawni Twój biznes!

Paweł Tkaczyk
autor książki *Zakamarki marki*

PARTNERZY KSIĄŻKI:

 **APAGROUP**

 **ALBA**

PATRONI MEDIALNI:




LeanCenter
współpraca z lean


LEAN TIME

ebook dostępny wyłącznie na:
ebookpoint.PL



ISBN 978-83-283-4653-6



onepress

 Księgarnia internetowa:
<http://onepress.pl>

 **HELION SA**
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice
tel.: 32 230 98 63
onepress@onepress.pl

skizyklasybusiness

Sprawdź nasze szkolenia!

SZKOLENIA

AKADEMIA IT & BUSINESS

www.szkolenia.helion.pl

Cena: 39,90 zł