

Witold Sadecki

ciągłe doskonalenie

zobacz, zmieniaj, zarabiaj



WSTĘP

WARTO UCZYĆ SIĘ WIDZIEĆ

Byłem dobrze zapowiadającym się automatykiem zajmującym się systemami wizyjnymi. Kończyłem właśnie studia na krakowskiej AGH, kiedy zostałem przyjęty na staż do pewnej dużej firmy z branży automotiv. Widziałem wcześniej kilka innych firm, ale gdy zobaczyłem, z jaką dbałością o każdy detal są zorganizowane procesy w TEJ firmie i jaka panuje w niej kultura ciągłego doskonalenia, dosłownie zakochałem się w leanowej metodzie zarządzania. Tam po raz pierwszy zobaczyłem, że nawet drobna zmiana w procesie produkcyjnym może przynieść ogromne zyski, podobnie zresztą jak drobny błąd inżyniera – jeśli pozostanie niezauważony, może spowodować katastrofę finansowo-wizerunkową określonej marki samochodu. To była moja pierwsza lekcja w temacie ciągłego doskonalenia. Drugiej udzielił mi mój ówczesny szef. Podczas naszego pierwszego „muda walk” powiedział: „Zapamiętaj, Witek, że jeśli kiedykolwiek w wyniku twojego usprawnienia jakiś pracownik będzie miał więcej roboty, pogorszą mu się warunki pracy albo – co najgorsze – zostanie zwolniony, to będzie to koniec twojej kariery z usprawnianiem organizacji. Nikt nie będzie chciał z tobą współpracować. W branży leanowej zaufanie i dobre relacje z pracownikami są kluczowe”.

Od tamtej rozmowy minęło dwadzieścia lat, w czasie których moja fascynacja ciągłym doskonaleniem już tylko rosła. Nieustannie zachwyca mnie wszystko, co jest związane z usprawnianiem organizacji. I wciąż nie mogę się nacieszyć, kiedy widzę, jak dzięki proponowanym przeze mnie rozwiązaniom ludziom pracuje się łatwiej, powstają lepsze jakościowo produkty i usługi, a zyski rosną. Bo taka jest prawda, że na ciągłym doskonaleniu nikt nie traci. Wszyscy wygrywają – i zarządzający, i pracownicy.

W jednej z książek Marka Hłasko, mojego ulubionego twórcy z lat młodości, znalazłem opis rozmowy początkującego wówczas pisarza z Igorem Newerlym: „Jeśli pan chce coś napisać – radził

Newerly – niech pan o tym opowiada. Wszystkim. To nieważne, czy pana ludzie rozumieją, czy nie. Niech pan mówi; za każdym razem, opowiadając, musi pan budować swoją historię od początku do końca; po jakimś czasie zrozumie pan, które elementy są ważne, a które nie. Chodzi o to, aby pan sam to sobie umiał opowiedzieć”^{*}.

Ci, którzy znają mnie trochę lepiej, wiedzą, że wziąłem sobie tę radę do serca. Godzinami mógłbym opowiadać o koncepcji szczupłego zarządzania, o kaizen i rozmaitych doskonalących metodach, narzędziach, projektach. Kocham to robić i... to właśnie pochłania mnie na co dzień: doradzanie, prowadzenie konsultacji i szkoleń, wykładów i ćwiczeń od wielu lat jest moim sposobem na życie.

W tej książce również nie robię nic innego. Po prostu opowiadam dla Was moją historię o ciągłym doskonaleniu – tę samą, którą opowiedziałem już setki razy w dziesiątkach firm i organizacji. Za każdym razem w tej historii coś ubywało, a pojawiało się coś nowego. Pewne elementy się upraszczały, inne okazywały się zbędnym balastem.

Ta książka nie jest kompendium wiedzy na temat metod doskonalących, jakich wiele już powstało, nie jest też podręcznikiem akademickim i nie ma ambicji być pozycją naukową. Nazwałbym ją bardziej przewodnikiem pisanym przez praktyka, w którym starałem się wytyczyć ścieżkę: prostą, jasną, przewidywalną, która bez zbędnych przestojów i zakrętów doprowadzi do celu.

Nie uważam, rzecz jasna, że moja trasa jest najlepsza. Warto jednak rozważyć ją choćby z tego względu, że została po wielokroć przetestowana. Jestem pewien, że wiedzie w dobrym kierunku, znam też wielu ludzi, którzy idą nią od lat. Zapewniam, że w ich organizacjach dokonuje się wiele dobrych zmian, wiele też zmienia się na lepsze w ich życiu pozazawodowym.

ZOBACZYĆ, ŻEBY ZMIENIAĆ

Kiedy moja najmłodsza córka miała dwa latka, lubiła bawić się ze mną w chowanego. Co robiła, gdy chciała pozostać niezauważona?

^{*} M. Hłasko, *Piękni dwudziestoletni*, Iskry, 2020, s. 28.

Zamykała oczy i była wtedy święcie przekonana, że jej nie widać. Odnoszę czasem wrażenie, że niektórzy przedsiębiorcy, właściciele firm i managerowie tak właśnie funkcjonują – zamykają oczy na niewygodne dla nich sprawy, sądząc, że wtedy one znikną. Niestety, tak to nie działa. Zamknięcie oczu nie jest żadnym rozwiązaniem.

Pracowałem w kilku zagranicznych korporacjach, mniejszych i większych przedsiębiorstwach, od wielu lat pomagam przedsiębiorcom rozwijać ich biznesy i wiem jedno: **Pierwszym krokiem na ścieżce ciągłego doskonalenia jest zobaczyć.**

Co zobaczyć?

Jeden z moich ulubionych biblijnych cytatów brzmi: „Poznać prawdę, a prawda was wyzwoli” (J 8,32). Warunkiem rozwoju, jakkolwiek ten rozwój będziemy sobie definiować, jest zobaczenie (poznanie) prawdy o sobie samym, a w przestrzeni zarządzania: o swojej organizacji. **Tylko zmierzenie się z tym, jak organizacja funkcjonuje n a p r a w d ę, i zobaczenie w niej niedociągnięć (marnotrawstwa) może sprawić, że biznes ruszy z miejsca.** Tymczasem niemal każdego dnia spotykam ludzi, którzy zarządzają swoimi organizacjami, bywa że od wielu lat, a równocześnie czasem zachowują się, jakby byli ślepi. Żyją w jakiejś przedziwnej „bańce” będącej zlepkiem własnych wyobrażeń i przekonań. Wydaje im się, że wszystko o swoich organizacjach wiedzą, że wszystko mają „ustawione”, i nie potrafią dostrzec, jak wiele dobrych rzeczy mogłoby się zadziać, ale nigdy się nie zadzieje, bo oni ich po prostu nie widzą.

Żeby było jasne: nie chodzi w tej książce o to, by ktoś – zobaczywszy prawdę o swojej organizacji i odkrywszy w niej np. różne rodzaje marnotrawstwa – załamał ręce i zacząć narzekać, jak to jest źle! Nie, nie i jeszcze raz nie. Przeciwnie! W każdej stracie jest potencjał na doskonalenie. Za każdym razem, gdy usłyszymy „strata”, my już powinniśmy widzieć dobro, jakie się wydarzy, gdy tę stratę wyeliminujemy.

Czy zobaczenie prawdy o swojej organizacji może być bolesne? Czasem tak. Niekiedy przypomina proces wyciągania ciała obcego z oka, trochę jak w baśni o królowej śniegu albo biblijnej przypowieści o belce i drzazdze. Wymaga zmierzenia się

z własnymi przekonaniem, z wizją siebie samego jako „przywódcy”, czasem wiąże z koniecznością zmiany myślenia, ale jedno jest pewne: Nie ma się co bać prawdy. Każdy rodzaj niedociągnięcia, straty, marnotrawstwa, jaki uda nam się zobaczyć w naszej organizacji, a potem go z niej usunąć, jest krokiem do doskonałości i daje dodatkowy napęd, by jeszcze chętniej iść ścieżką ciągłego doskonalenia.

Zamknięcie oczu nie jest żadnym rozwiązaniem. Jeśli chcesz ruszyć w swojej firmie do przodu, jeśli chcesz się rozwijać, jeśli szukasz sposobu, by coś zmieniło się na lepsze, musisz otworzyć oczy i nauczyć się widzieć. Po to napisałem tę książkę. Nauczę Cię patrzeć tak, że sam zauważysz w swojej organizacji problemy i przestaniesz się ich bać, bo dostrzeżesz w nich to, co ja już widzę: potencjał do doskonalenia.

CO JEST CELEM?

No dobrze. Zakładam, że jeśli wzięłeś do ręki tę książkę, to chodzi Ci po głowie ciągłe doskonalenie. Nie wiem, jakie dokładnie motywacje Ci przyświecają, ale z jakiegoś powodu chcesz coś w swojej organizacji zmieniać na lepsze. Moje wieloletnie doświadczenie mówi mi, że może chodzić o wygenerowanie większego zysku, obcięcie kosztów, znalezienie oszczędności, poprawę efektywności pracy. Okej – to są bardzo słuszne i dobre cele. Od wielu lat pomagam przedsiębiorcom je osiągać. Ale pozwól, że skorzystam z metody 5 × WHY (notabene jednej z technik leanowych) i podrażę nieco temat: „Dlaczego właściwie chcesz wygenerować większy zysk w swojej firmie (znaleźć oszczędności, poprawić efektywność)?”. Tu odpowiedzi mogą być różne. Zakładam, że może chodzić o lepsze prosperowanie na rynku, wzrost konkurencyjności, wyższe zarobki, podniesienie wynagrodzeń, otwarcie nowych oddziałów, wejście na nowe rynki albo wzbogacenie asortymentu. Okej. No to kolejne pytanie: „Po co chcesz to wszystko osiągnąć? Dlaczego dbasz o swoją organizację?”.

Ano właśnie. Po co?

Może po to, by coś sobie udowodnić? A może po to, by mieć co kiedyś przekazać w spadku dzieciom? Zachęcam do postawienia sobie kilku kolejnych „WHY” i poszukania swojej własnej odpowiedzi na to pytanie. W gruncie rzeczy może się okazać, że tu wcale nie o organizację chodzi, tylko o coś o wiele ważniejszego. Różni ludzie rozmaicie mogą to „coś” nazywać. Jedni powiedzą, że chodzi o osiągnięcie szczęścia, inni nazwą to życiowym spełnieniem, jeszcze inni – samorealizacją, chrześcijanin powie: tu chodzi o świętość. Niezależnie od tego, jak to sobie nazwiemy, okaże się, że wspólnym mianownikiem tych różnych dążeń jest przekonanie, że **warto każdego dnia stawać się coraz lepszym człowiekiem** – nie tylko przedsiębiorcą, ale też mężem, ojcem, sąsiadem, kierowcą, klientem itd. To nic innego, jak uczenie się budowania dobrych relacji, w duchu odpowiedzialności i szacunku dla siebie i innych, aby kiedyś móc spojrzeć sobie w twarz i powiedzieć: „Moje życie miało sens”.

W ogóle niezwykle jest to, że niemal wszystko, o czym będziemy mówili w tej książce w odniesieniu do zarządzania organizacją, ma swoje przełożenie w życiu pozazawodowym. Dla mnie dowodzi to tylko jednego: Człowiek ma jedno serce – i do pracy, i do życia w relacjach z bliskimi, i do rozwoju osobistego. Jest tym samym człowiekiem wówczas, gdy zakłada garnitur, by zasiać w fotelu prezesa firmy, jak i wtedy, gdy idzie pograć z dzieckiem w piłkę.

Z tego wynika jeszcze jeden ciekawy wniosek. Zasady, które omówimy tutaj w kontekście usprawniania organizacji biznesowej, sprawdzą się podczas zarządzania dowolną inną organizacją i dowolnym zespołem ludzi (niektóre z nich z powodzeniem można też wykorzystać w organizowaniu życia rodzinnego). Między innymi dlatego właśnie zaprosiłem do współpracy przy pisaniu tej książki dziesięciu moich przyjaciół. Jest wśród nich kilku przedsiębiorców, jest radca prawny, jest lekarka pracująca w szpitalu, dyrektor szkoły publicznej, manager IT, jak i szef działu strategii i rozwoju instytucji samorządowej. Różnorodność ich doświadczeń jest wprost unikatowa! Ich opinie, spostrzeżenia i wnioski staną się ważnym

uzupełnieniem mojej narracji oraz dowodem na to, że potencjał do doskonalenia jest dosłownie wszędzie.

RESPECT FOR PEOPLE

Zostałem kiedyś zaproszony na konsultacje do dużej firmy produkcyjnej, będącej częścią korporacji zachodniej. Firma oczekiwała na ważny audyt zewnętrzny, którego istotnym elementem miała być właściwa organizacja miejsca pracy, czyli 5s. Teoretycznie w zakładzie wszystko było wdrożone, jak trzeba. Pierwsze moje wrażenie było świetne: wszędzie nieskazitelny porządek, powyznaczone ciągi komunikacyjne, plakaty, wizualizacje, standardowe i wygodne ubrania robocze, środki ochrony osobistej, jednym słowem – światowa liga. A jednak dyrektor generalna żaliła się w rozmowie ze mną, że coś nie do końca działa...

Jak to mam w zwyczaju, postanowiłem spędzić w tym zakładzie trochę czasu wśród szeregowych pracowników. Okazało się, że „pod podszewką” nieskazitelności, na której straży stały standardy, kryje się sporo niedociągnięć. Pracownicy nie dbali o miejsce pracy, tam, gdzie „nikt nie patrzył”, sporo było zwykłego brudu i zaniedbań. Zaczęłem podpytywać ludzi o to i owo i już wkrótce wiedziałem, w czym rzecz. Okazało się, że jakiś czas temu do zakładu „wjechał projekt”. Pracownikom zostało odgórnie narzucone, gdzie co ma leżeć, jak mają pracować, co jest potrzebne w obszarze, a co nie, co mogą trzymać w szafkach, a czego im nie wolno. Nikt ich nie zapytał o zdanie, po prostu z dnia na dzień ktoś im poprzestawiał ich roboczą przestrzeń i zarządził, żeby odtąd pracowali „po nowemu”, co wcale nie było dla nich ułatwieniem. Ci ludzie zostali postawieni pod ścianą: albo pracować efektywnie albo zgodnie z narzuconymi standardami. Co za absurd!

Takich absurdów w firmach, które szczycą się wdrażaniem zasad lean, obserwuję sporo. Wielu przedsiębiorcom (podobną tendencję odkrywam też w niektórych publikacjach) lean zaczyna się jawić jako narzędzie „wyciskania” efektywności z pracowników różnych szczebli. Co więcej, krótkofalowo to narzędzie okazuje się być w tym zadaniu dość skuteczne. Znam sporą grupę biznesmenów,

kórzy – zachęceni tą właśnie krótkofalową skutecznością – w pogoni za lepszą wydajnością i oszczędnościami wdrażają w swoich organizacjach kolejne metody z pakietu tzw. *szczępłego zarządzania* i inwestują w szkolenia i audyty, oczekując podniesienia wszystkich możliwych wskaźników finansowych. Nie o to chodzi w lean.

Tę książkę napisałem między innymi po to, by przypomnieć, że **droga ciągłego doskonalenia nie polega bynajmniej na „wyciskaniu” czegokolwiek z kogokolwiek**. Wdrażanie metod ciągłego doskonalenia nigdy nie może odbywać się kosztem człowieka.

„Respect for people” i „continuous improvement”? – Tak. Okazuje się, że połączenie celów biznesowych z uszanowaniem wartości ogólnoludzkich jest nie tylko możliwe i całkiem realne, ale co więcej: jest opłacalne. Czy to nie brzmi pięknie?

Jak właściwie należy rozumieć szacunek do człowieka pracującego? Japońscy ojcowie założyciele drogi lean nie mieli wątpliwości, że jeśli pracownik poczuje, że jego praca jest ważna i znacząca, jego morale będzie wysokie; ale jeśli zobaczy, że marnuje czas na błahę pracę, ucierpi na tym i jego morale, i jego praca.

Im więcej rozmawiam z pracownikami różnych firm, tym mocniej przekonuję się, że każdy człowiek chce, by jego praca była sensowna i komuś potrzebna. Poczucie marnowania czasu w pracy jest moim zdaniem jedną z najstraszniejszych tortur, na jaką można skazać pracownika. Nie znam nikogo, kto na dłuższą metę czerpałby satysfakcję z wykonywania bezsensownej pracy – choćby była najlepiej opłacana. Wcześniej czy później każdy chce mieć poczucie, że robi coś wartościowego, bo inaczej sam przestaje się czuć wartościowym człowiekiem.

Miarą szacunku dla człowieka pracującego jest to, na ile sensowną pracę wykonuje, to zaś pozostaje w sferze moralnej odpowiedzialności człowieka (właściciela, managera, szefa), który o tę pracę prosi albo zleca ją do wykonania. Nie wolno marnować potencjału człowieka. Nie wolno marnotrawić jego czasu i energii, bo w ten sposób pozbawia się go należytej mu godności.

**Miarą szacunku dla człowieka pracującego jest to,
na ile sensowną pracę wykonuje.**

Między szacunkiem dla człowieka a jego efektywnością nie tylko nie ma sprzeczności, ale zachodzi zadziwiająca synergia. Można wręcz zaryzykować stwierdzenie, że efektywnie pracuje tylko ten człowiek, który czuje się szanowany. Człowiek, który czuje, że jego praca jest ważna i potrzebna, ma lepszą wewnętrzną motywację do działania, a tym samym pracuje z większym zaangażowaniem, co przekłada się na sukces całej firmy.

Sam Heltman, starszy wiceprezes ds. administracji Toyota Motor Manufacturing North America, pytał czysto retorycznie: „Szacunek dla ludzi i stałe wzywianie ich, by pracowali lepiej – czy tu jest sprzeczność?”, a zaraz potem dodawał: „Szacunek dla ludzi oznacza szacunek dla umysłu i zdolności. Nie chcemy, aby ludzie tracili czas. [...] Wzajemny szacunek i zaufanie oznacza, iż mamy do innych zaufanie, że będą wykonywali swoją pracę tak, by zapewnić sukcesy nam wszystkim jako firmie”^{*}.

MOC DO ZMIANY

Przed kilkoma laty pomagałem usprawniać procesy w Wydawnictwie RTCK. Miejscem dla mnie szczególnym był magazyn RTCK, który w ciągu ostatnich lat kilkakrotnie zmieniał swoją lokalizację. Pamiętam, jak po jednej z „przeprowadzek” połączonej z rozbudową zespołu ustaliliśmy, że skupimy się na poprawie organizacji pracy – chcieliśmy sprawić, żeby dziennie można było pakować więcej przesyłek dla klientów, ale by pracownicy nie czuli się tym bardziej obciążeni. Niewykonalne? Nic z tych rzeczy! Z zespołem RTCK wszystko jest możliwe.

Wykorzystaliśmy parę sprawdzonych metod lean, poprawiliśmy organizację przestrzeni, dołożyliśmy kilka usprawniających drobiazgów: lepsze oświetlenie, szybszą kontrolę jakości pakowania itd. Nie to jednak okazało się przełomowe. Nie metody sprawiły, że zmieniło się „oblicze” magazynu, choć z pewnością były

^{*} J. Liker, *Droga Toyoty, 14 zasad zarządzania wiodącej firmy produkcyjnej świata*, przeł. G. Łuczkiwicz, MT Biznes, 2005, s. 287.

one (i są nadal) ważne i cenne. Tym, co najbardziej (w dodatku trwale!) przeobraziło ten obszar, okazało się nastawienie zespołu. Ludzie byli niezwykle zmotywowani. Poczuli, że są ważni i szanowani i zrozumieli, że to od nich samych zależy, jak będzie się im pracowało. Poczuli w sobie moc do zmiany. Uwolnili potencjał do tego stopnia, że dziś nie mówimy już o magazynie RTCK, tylko o Logistyce RTCK.

Od tamtej przygody minęło kilka lat. Gdy dziś analizuję „na chłodno”, co właściwie wówczas się wydarzyło, widzę, że ja tylko wrzuciłem do tego obszaru iskierkę ciągłego doskonalenia. To entuzjazm załogi sprawił, że rozżarzyła się ona do ogromnego ognia, którego nie dało się już powstrzymać.

Jak już mówiłem, cała przygoda z ciągłym doskonaleniem zaczyna się od otwarcia oczu. **Kiedy już człowiek**, zarówno ten w marynarce przy dyrektorskim biurku, jak i ten w roboczym ubraniu na hali produkcyjnej, **zobaczy, że jest wartościowy i że może coś zmienić, rusza lawina zmian**. O to właśnie chodzi, by rozbudzić tę wewnętrzną energię, która jest w każdym człowieku – taki też jest cel tej książki.

Żeby dokonała się jakakolwiek zmiana, potrzebna jest wewnętrzna motywacja osoby, której ta zmiana dotyczy – potrzebna jest wola i wiara w to, że ta zmiana ma sens. To trochę jak z odchudzaniem (nota bene „lean management” oznacza „szczupłe zarządzanie”, co przenosi nas automatycznie w świat modnego ostatnio bycia fit). Wszyscy wiemy, jak ważna w uzyskaniu szczupłej sylwetki jest motywacja do tego, by schudnąć – to wewnętrzne przekonanie, że chcę zmiany nie dlatego, że ktoś mi każe, tylko dlatego, że jestem przekonany, że to ma sens. Dopiero po podjęciu tej decyzji wybieramy najlepszy dla siebie plan, stajemy przed lustrem i samodzielnie albo z pomocą specjalisty ustalamy, gdzie jest „potencjał na doskonalenie”. Potem pozostaje już tylko być konsekwentnym.

No a teraz wyobraźmy sobie odchudzanie jakiegoś człowieka wbrew jego woli: odbieranie mu jedzenia, zmuszanie do wysiłku fizycznego itd. Efekt może i krótkofalowo będzie widoczny, ale wszyscy przecież czujemy, że nie o to w tym chodzi. Nie dość, że człowiek poddany takim naciskom straci poczucie godności, to jeszcze jak tylko

„eksperyment” się skończy albo gdy nikt nie będzie patrzył, odbije sobie z nawiązką... Bez sensu.

Z organizacjami, które chcą zacząć się odchudzać (czyli mówiąc językiem branżowym: zamierzają wdrożyć u siebie leanowe metody zarządzania) jest bardzo podobnie. Motywacje mogą być różne, np. większe oszczędności, poprawa relacji z klientem, zmniejszenie rotacji pracowników. Niezależnie od szczegółów, początek zawsze musi być taki sam: powiedzenie sobie: „Tak, chcę to zrobić”. I nie wystarczy, gdy powie to właściciel, bo tę samą motywację do zmiany powinny mieć wszystkie osoby zaangażowane w projekt. Jasne, że można pewne rozwiązania próbować narzucać „z zewnątrz” albo z wyżyn dyrektorskiego biurka i do pewnego stopnia będzie to nawet skuteczne. Ale prawdziwa zabawa w ciągłe doskonalenie zaczyna się wtedy, gdy każdy z pracowników zrozumie, że robi to tak naprawdę dla siebie.

Niestety zbyt często byłem świadkiem tego, co się dzieje, gdy lean jest wdrażany odgórnie. Przyjeżdżają rozmaici konsultanci nastawieni na maksymalną wydajność i od pierwszej godziny ostentacyjnie twierdzą, że „tu nic nie działa”. Wszyscy chcą „pomóc” pracownikom, radzą im, jak mają pracować i co zmienić, a w efekcie pracownik zostaje z poczuciem zniechęcenia i porażki, poddany wyśrubowanym standardom, którym nie jest w stanie sprostać. Czy można się dziwić, że gdy tylko konsultanci wyjadą, wszystko szybko wraca na stare tory, a ludzie „odbijają sobie z nawiązką” i nierzadko jest gorzej, niż było wcześniej?



Zatem jestem przewodnikiem. Trenerem personalnym – jeśli wolisz nazewnictwo związane ze sportem albo z odchudzaniem.

Nie wiem, w jakiej branży pracujesz. Nie znam Twojej organizacji. Nie mam pojęcia, co produkujesz albo jakie usługi oferujesz swoim klientom. Być może prowadzisz wydawnictwo, może produkujesz meble albo masz biuro podróży. – Nie wiem tego i... wcale nie muszę tego wiedzieć. Cokolwiek robisz, wiedz, że to Ty (a nie ja) jesteś ekspertem w branży, w której działasz. Na tym

polu z pewnością Ci nie dorównam, zresztą nie mam wcale takich ambicji.

Dobry trener nie chce i wcale nie musi dorównać swojemu zawodnikowi. Nie musi być najlepszym na świecie piłkarzem, skoczkiem, tenisistą. **Dobry trener wydobywa z zawodnika to, co najlepsze, ale też nie boi się pokazywać mu jego słabych stron. Taka właśnie jest moja rola.** Mogę być dla Ciebie trenerem, bo – choć każda organizacja jest inna i unikalna, to pewne problemy, niezależnie od branży, pozostają te same. W tej książce opowiem Ci, jak sobie z nimi poradzić i jak tym samym poprawić swoje wyniki. A kto wie, może nawet powalczyć o mistrzostwo?

Czas zobaczyć więcej, żeby mądrzej zmieniać i lepiej zarabiać. Myślę, że też tego chcesz, skoro wzięłeś w ręce tę książkę, choć wierzę, że mogą Ci towarzyszyć różne obawy, masz też zapewne rozmaite oczekiwania i motywacje. W porządku. Bądź sobą. Ważne, byś na drodze prowadzenia swojej organizacji kierował się swoimi wartościami oraz nie tracił z oczu tego, co naprawdę ważne.

SPIS TREŚCI

WSTĘP	
Warto uczyć się widzieć	7

CZĘŚĆ I. Zobacz **19**

Rozdział 1	
GDZIE UKRYWA SIĘ MARNOTRAWSTWO	
O wartości dodanej i stratach,	
czyli za co płaci klient	23
Wartość dodana i straty – case study	25

Rozdział 2	
RODZAJE STRAT	
Gdzie szukać marnotrawstwa,	
żeby móc je eliminować	33
Nadmierne przetwarzanie	34
Zapasy i magazynowanie	46
Zbędne ruchy i niepotrzebny transport	51
Nadprodukcja	61
Oczekiwanie na...	74
Błędy i defekty	83
Niewykorzystywanie kreatywności pracowników	91
Mura i muri	102

Rozdział 3.	
JAK PATRZEĆ, ŻEBY WIDZIEĆ	
Trzy zasady widzenia	115
Jak przygotować się do „muda walk”	117
Jak przeprowadzić „spacer” w obszarze	120

CZĘŚĆ 2. Zmieniaj

127

Rozdział 1

ZMIANA ZACZYNA SIĘ W GŁOWIE

Jak polubić zmiany – w 10 zasadach kaizen **133**

Rozdział 2

METODA MAŁYCH KROKÓW

Jak zmieniać, żeby zmienić **145**

Jak działa metoda małych kroków 145

Jak wykorzystać metodę małych kroków
w swojej organizacji 149

Rozdział 3

OPÓR PRZED ZMIANAMI

Skąd się bierze i jak sobie z nim radzić **153**

Dlaczego najłatwiej jest krytykować i co z tego wynika 154

Przyczyny oporu przed zmianą 158

Jak radzić sobie z oporem przed zmianą 159

Rozdział 4

URUCHAMIANIE PROCESU

CIĄGŁEGO DOSKONALENIA

Źródło powodzenia ciągłego rozwoju **163**

Ostrzenie siekiery, czyli dlaczego warto znaleźć
czas na doskonalenie 163

Powołanie i wsparcie dla procesu 166

Rozwój procesu ciągłego doskonalenia 172

Rozdział 5

ROZWIĄZYWANIE PROBLEMÓW

Od listy problemów do listy zadań **177**

Selekcja i priorytetyzacja problemów 177

Analiza problemu i odkrywanie przyczyny źródłowej	181
Poszukiwanie rozwiązań	185
Lista zadań	186
Prosty system pomiarowy, czyli jak zbierać dane	190

Rozdział 6

WSKAŹNIKI WEWNĄTRZFIRMOWE

Dlaczego warto zacząć z nich korzystać	201
---	------------

Rozdział 7

ZARZĄDZANIE PROJEKTAMI

Jak robić to prosto, ale skutecznie	207
--	------------

Co to jest projekt	208
Etap I. Definiowanie	208
Etap II. Planowanie	212
Etap III. Realizacja	214
Etap IV. Zakończenie projektu	217
Jak wdrożyć zarządzanie projektami? – 4 rady (szczególnie dla małych firm)	217

Rozdział 8

DOBRA ORGANIZACJA MIEJSCA PRACY

Do czego przyda się 5s	221
-------------------------------	------------

Czym jest standard 5s	223
Dobra organizacja miejsca pracy – lista korzyści	224
5 kroków do doskonalenia – zgodnie z metodą 5s	229

Rozdział 9

STANDARYZACJA

Do czego się przydaje i jak korzystać z niej mądrze	245
--	------------

Do czego służy standaryzacja	245
Lista korzyści z wprowadzenia standaryzacji	246
Co warto standaryzować	247
6 kroków do standaryzacji	249

Rozdział 10	
KAIZENY i SYSTEMY SUGESTII	
Skąd brać nowe pomysły na doskonalenie	253
Czym są „kaizeny”	253
Jak ułożyć program pomysłów pracowniczych	255

Rozdział 11	
PĘTLA NAWYKU	
Jak sprawić, aby zmiany były trwałe	261

CZĘŚĆ 3. Zarabiam
Dodatek dla tych, którzy szukają oszczędności
269

JAK MOŻNA ZARABIAĆ	
NA CIĄGŁYM DOSKONALENIU	274
Oszczędzanie „od dołu do góry”, czyli metoda „na już”	277
Metoda „od góry do dołu”	280
„Od góry do dołu”, lecz z uwzględnieniem podejścia leanowego – metoda szczupło-analityczna	283

ZAKOŃCZENIE	
Czy to już koniec?	289
Postówie	291
Warto przeczytać	293
O Autorze	295

„Witek, jeśli wskutek Twoich pomysłów jakiś pracownik będzie miał więcej roboty albo zostanie zwolniony, to będzie to koniec Twojej kariery w ciągłym doskonaleniu...” – Te słowa sprzed 20 lat stały się dla mnie jedną z najcenniejszych biznesowych lekcji.

Napisałem tę książkę m.in. po to, by przypomnieć, że droga ciągłego doskonalenia nie polega na „wyciskaniu” czegokolwiek z kogośkolwiek, a wdrażanie metod lean nie **może odbywać się kosztem człowieka.**

Dzięki proponowanym przeze mnie rozwiązaniom:

- wszystkim pracuje się łatwiej,
- pracownicy widzą sens swoich działań i mają więcej satysfakcji z pracy,
- powstają lepsze jakościowo produkty i usługi,
- eliminowane jest marnotrawstwo,
- rosną zyski.



WYDAWNICTWO
RTCK

**ciągłe
doskonalenie**