

**TOMASZ KRÓL**

# LEAN MANAGEMENT **PO POLSKU**

O DOBRYCH I ZŁYCH PRAKTYKACH



**LEAN • SIX SIGMA • KAIZEN**

**11 I PÓŁ POWODU, DLACZEGO ZMIANA SIĘ NIE UDAJE**

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiegokolwiek 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 Helion SA 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 Helion SA nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Redaktor prowadzący: Magdalena Dragon-Philipczyk  
Projekt okładki: Jan Paluch  
Ilustracje: Robert Tarnowski

Helion SA  
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice  
tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63  
e-mail: [onepress@onepress.pl](mailto: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/lemap2>  
Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

ISBN: 978-83-283-7028-9

Copyright © Tomasz Król 2021

Printed in Poland.

- Kup książkę
- Poleć książkę
- Oceń książkę

- Księgarnia internetowa
- Lubię to! » Nasza społeczność

# SPIS TREŚCI

<b>Od autora .....</b>	<b>7</b>
<b>Wstęp .....</b>	<b>9</b>
<b>Powód 1. Brak zrozumienia .....</b>	<b>15</b>
Przypadek 1- .....	21
Przypadek 1+ .....	24
<b>Powód 2. Specyfika firmy .....</b>	<b>27</b>
Przypadek 2- .....	32
Przypadek 2+ .....	35
<b>Powód 3. Cele, mierniki i wskaźniki .....</b>	<b>39</b>
Przypadek 3- .....	45
Przypadek 3+ .....	48
<b>Powód 4. Koncentracja na narzędziach .....</b>	<b>51</b>
Przypadek 4- .....	56
Przypadek 4+ .....	59
<b>Powód 5. Natychmiastowy efekt .....</b>	<b>63</b>
Przypadek 5- .....	68
Przypadek 5+ .....	71
<b>Powód 6. Przypadkowy lider .....</b>	<b>75</b>
Przypadek 6- .....	80
Przypadek 6+ .....	83

## SPIS TREŚCI

<b>Powód 7. Pospolite ruszenie .....</b>	<b>87</b>
Przypadek 7- .....	92
Przypadek 7+ .....	95
<b>Powód 8. Wygodne status quo .....</b>	<b>99</b>
Przypadek 8- .....	104
Przypadek 8+ .....	107
<b>Powód 9. Szttywny plan .....</b>	<b>111</b>
Przypadek 9- .....	116
Przypadek 9+ .....	119
<b>Powód 10. My – oni .....</b>	<b>123</b>
Przypadek 10- .....	128
Przypadek 10+ .....	131
<b>Powód 11. Zaangażowanie .....</b>	<b>135</b>
Przypadek 11- .....	140
Przypadek 11+ .....	143
<b>Powód 11,5. Konsekwencja .....</b>	<b>147</b>
Przypadek 11,5- .....	152
Przypadek 11,5+ .....	155
<b>Jak to zrobić, żeby wyszło? .....</b>	<b>160</b>
1. Przegląd .....	164
2. Zespół .....	167
3. Usprawnienie .....	170
4. Wzmocnienie .....	174
<b>Zakończenie .....</b>	<b>179</b>
<b>Historii ciąg dalszy .....</b>	<b>185</b>

# WSTĘP





Zmiana nie jest łatwa. Ale jest możliwa i często nieodzowna. Mam to szczęście, że swoje pierwsze produkcyjne doświadczenia zdobywałem w świetnie zorganizowanej firmie, w której od początku stawiano na dobre przygotowanie kadry i brak złych nawyków. Potem, gdy zacząłem usprawniać firmy z przeszłością, okazało się, że ludzie potrafią znajdować przeszkody nawet tam, gdzie ich nie ma. Zaobserwowałem także, że jest to zupełnie niezależne od kultury, języka czy geografii. Na całym świecie bowiem firmy próbują różnych metod, aby poprawić swoje wyniki. Nadają tym metodom nazwy: *lean management*, *six sigma* albo *kaizen*, żeby po pewnym czasie je zmienić — „bo się nie udaje”.

W tej książce opisuję, dlaczego to się nie udaje. Opieram się na moich ponaddwudziestoletnich obserwacjach tego, jak ludzie reagują na zmiany. Wymówek i przyczyn niepowodzenia usłyszałem bardzo wiele. Dla przejrzystości pogrupowałem je w jednaście i pół powodu, o których przeczytasz na następnych stronach. Być może znajdziesz wśród nich te, które Tobie przeszkadzają odnieść sukces we wprowadzaniu zmian. Może wśród przykładów, które podaję, znajdziesz nawet swoją firmę, ponieważ oprócz opisów powodów w każdym rozdziale przedstawiam przykład porażki (Przypadek -) i sukcesu (Przypadek +). Moją intencją jest bowiem zainspirowanie Cię do podjęcia próby, być może kolejnej. Będzie łatwiej, gdy uwierzysz, że większość nieudanych projektów nie kończy się porażką, a zwyczajnym zaniechaniem.

Oczywiście spora część projektów wdrożeniowych kończy się sukcesem. Bez względu na to, czy przed wdrożeniem postawimy konkretne cele, czy nie, na końcu często pojawia się poprawa. Widziałem wiele udanych wdrożeń. Część z nich można odnaleźć w przykładach opisanych w poszczególnych rozdziałach. Nie chcę jednak w tej książce koncentrować się na sukcesach. Chcę opisać powody, które zatrzymują, opóźniają albo prowadzą wdrożenia w zupełnie innym kierunku. *Lean* czy *kaizen* to podejścia utożsamiane z procesami produkcyjnymi i administracyjnymi. Powody nieudanych wdrożeń są jednak dosyć uniwersalne, można je odnieść także do wdrażania zmian w ogóle.

Różnicę między *lean* a *kaizen* świetnie wyjaśnia w swoich artykułach i podczas wystąpień na konferencjach Kazuyoshi Tsuyukusa, który spędził w Japonii ponad 30 lat i doskonale zna tę kulturę. Według niego *lean* to po prostu podejście amerykańskich niedouczonej konsultantów (Tsuyukusa mówi o konsultantach, którzy usłyszeli od Japończyków tylko o narzędziach, a nie zrozumieli kulturowego kontekstu). *Lean management* koncentruje się na byciu szczupłym i efektywnym kosztowo. Nie daje gwarancji, że załoga firmy będzie wspierała taki sposób myślenia, a tym bardziej w pełni zaadaptuje go do własnego życia, tak jak to dzieje się w *kaizen*. Myślenie *kaizen* znacznie wykracza poza bramy fabryki, dając pracownikom gwarancję zatrudnienia tam, gdzie będą mieli ochotę pracować, a nie tylko tam, gdzie będą miejsca pracy. Pracodawcom z kolei zapewnia załogę nieustannie zmieniającą swoje stanowiska po to, by pracować łatwiej, bezpieczniej i przyjemniej. Taka praca oznacza także wzrost wydajności, czyli — wymierną korzyść.



Zatem *kaizen* czy *lean*? A może *six sigma*? Wszak daje nam ona matematyczne wyliczenia na poparcie tego, co i jak można poprawić. Może nie warto spierać się o nazewnictwo? Nazwijmy to wszystkim nieustannym doskonaleniem, czyli czymś, co jest obecne w naszym życiu codziennie, od zawsze. Po urodzeniu rosną przecież nasze mięśnie, kości, twardnieje skóra, wyostrza się wzrok, uszy i wargi uczą się komunikacji werbalnej, nabywamy różnych umiejętności, bardziej i mniej potrzebnych (do dziś nie przydała mi się informacja, że pantofelek to pierwotniak, natomiast nieustannie korzystam z tabliczki mnożenia i zasad gramatyki).

Firma różni się od nas tylko tym, że potrafi żyć dłużej, jeżeli odpowiednio o nią dbamy. Nie oznacza to wcale sztywnego katalogu produktów ani upierania się przy doskonałości poszczególnych procesów. Najbardziej efektywne są firmy jednoosobowe. Nie mają skomplikowanej struktury, a procesy komunikacyjne i decyzyjne są w nich bardzo uproszczone. Przy wprowadzaniu zmian posługują się modelem zero-jedynkowym: jeśli pracownicy się do czegoś przekonają, to od razu wszyscy. Problem firm jednoosobowych jest jednak taki, że jeśli są dobre, to brakuje im czasu na realizację wszystkich zamówień. I wtedy rosną. I stają się firmami wieloosobowymi. Procesy komunikacyjne, decyzyjne i logistyczne mają wtedy większą bezwładność. Niektóre firmy łatwiej jest zmienić, niektóre — trudniej, a niektóre... upadają.

Nokia wielokrotnie stawiana jest za przykład zmiany paradygmatu, ale może być także przykładem przegapienia rynkowej szansy. Tak jak Kodak, Polaroid, *Encyclopedia Britannica* czy Saab. Tak jak w niedługej przyszłości wypożyczalnie video, taksówkarze czy listonosze. Zmiana jest nieuchronna i nie do końca sterowalna. Jednak wystarczająca czujność, chęć

poznania i pozytywna reakcja potrafią sprawić, że umiemy odnaleźć się w obliczu zmiany. W każdym rozdziale ze słowem „Powód” w tytule przedstawiam konkretne przypadki w pozytywnych i negatywnych przykładach. Z ostatniego rozdziału dowiesz się natomiast, jaki jest mój sposób na sukces. Pracując dla klientów z wielu obszarów produkcyjnych i nieprodukcyjnych, wraz z moimi współpracownikami opracowałem system, który działa. Po wielu latach pokonywania barier ludzkich umysłów wiem, że wprowadzenie zmiany jest możliwe zawsze. Tyle że nie zawsze kończy się sukcesem. Z jedenastu i pół powodu.

## PRZYPADEK 3 +

Jasna Wizja był dyrektorem najbardziej zyskowego wydziału jednego z zakładów międzynarodowego koncernu. Po transferze produkcji do Polski okazało się, że wydajność jego zakładu jest dużo wyższa niż tych w Anglii czy Holandii. Stratedzy koncernu zdecydowali o zamknięciu kilku zakładów, a Jasna Wizja przyjął za punkt honoru przejęcie ich produkcji.

— *Co???* *Chcesz produkować u siebie tyle, ile produkowały dotychczas cztery zakłady?* — spytał dyrektor grupy.

— *Tak. Mam wystarczające rezerwy. Brakuje nam około 50% do pełnej zdolności produkcyjnej* — odpowiedział Jasna Wizja — *więc mogę przyjąć więcej produkcji. Tamte zakłady produkowały dużo mniej od nas. Jeśli zwiększę dostępność urządzeń, wydajność i poprawię jakość, to mogę wykorzystać jeszcze jakieś 40%. Zrobiliśmy audyt i wiemy, gdzie są nasze rezerwy. Mamy też pomysł na to, jak je wykorzystać. Będzie potrzebne trochę inwestycji, ale to w późniejszym okresie.*

— *Skąd ty to wiesz? I jak to zrobisz?*

— *Skróć czasy przebrojeń i zmniejsz awaryjność, co da mi dodatkowe 25% czasu dostępnego dla produkcji. Dużym problemem są mikropostoje, ale znam firmę doradczą, która może je zredukować o 90%. To znacznie podniesie nam wydajność. I musimy także zmienić zasady kontroli jakości. Przeniesiemy ją przed wąskie gardło i zmienimy sposób pracy laboratorium.*

— *No a reszta produkcji?*

— *Uruchomię pracę w systemie czterobrygadowym. Czyli podniosę dotychczasowe zdolności o 40%. W sumie będę mógł robić*

*252% tego, co robię teraz. Holandia robi połowę tego co my, a Anglia w sumie tyle samo w dwóch zakładach, więc spokojnie możemy to przejąć...*

Projekt trwał pięć miesięcy i zakończył się dużym sukcesem. Przejęto produkcję z zachodnioeuropejskich zakładów. Może myślisz „no tak, ale ludzie w tamtych zakładach stracili pracę”. No cóż... Wozacy, dorożkarze, stenotypiści, producenci maczug, zbroi rycerskich czy telegrafiści też nie są już poszukiwanymi zawodami. Prawdopodobnie ci, którzy kiedyś pracowali w tych zawodach, wytwarzają dziś coś innego albo są częścią bardziej przystosowanych do zmian organizacji. Każdy z nas ma wybór, jak ustawić się wobec zmiany. Możemy się z nią nie zgodzić, lecz nie dostaniemy gwarancji, że ona się nie wydarzy. Dużo lepiej zatem zaakceptować zmianę. Dla pracowników zakładu Jasnej Wizji ogromna różnica w wolumenie produkcyjnym też była dużą zmianą. Skutki tej zmiany były bardzo pozytywne. Po kilku miesiącach pracownicy mieli jeszcze większą pewność zatrudnienia i wyższe zarobki, a zakład — dobre notowania w koncernie. Kilka lat później wydajność zwiększono jeszcze dwukrotnie. Tym razem zainwestowano dużo pieniędzy, które bez większych problemów wyasygnowano, ponieważ były dowody, że warto.

Bez wskaźników Jasna Wizja nie potrafiłby przekonać zarządu. Nie miałby też tej pewności, że jego karkołomna propozycja przerodzi się w sukces całego koncernu. Wskaźniki Jasnej Wizji miały to do siebie, że były rzetelnie mierzone i że dzielił się nimi z załogą. Wprowadził nawet nowy system motywacyjny oparty o bardzo jasne informacje na temat wyniku produkcyjnego, awaryjności i jakości. Do dziś każdy dokładnie wie, z jakim wynikiem zakończył się dzień i jak to się przekłada na premię zakładową i indywidualną. Jasna

Wizja nie był chytry. Miał świadomość tego, jak ważnym kapitałem w organizacji są ludzie. Wiedział, że bez ludzi nie osiągnie wiele, więc postanowił dzielić się z nimi sukcesem. Bardzo ważną rzeczą jest znajomość indywidualnych umiejętności członków zespołu. Jasna Wizja wiedział, czego dokona z własnym zespołem, a do czego potrzebni mu są zewnętrzni konsultanci. Wiedział też, jakie zadania są do wykonania — które może komu zlecić, aby osiągnąć założone rezultaty.

**PUENTA:**

**JĘŚLI CHCESZ CZYMŚ ZARZĄDZAĆ, MUSISZ TO MIERZYĆ.**



# 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** 

# Szczupłe zarządzanie, które działa

Lean management, czyli koncepcja zarządzania zakładająca „wyszczuplanie” firmy, u jednych wywołuje gwałtowny entuzjazm, u innych... dreszcz niepokoju. Wezwanie szefa: „Musimy działać bardziej lean!” bywa odbierane jako komunikat: „Będziemy zwalniać”. Szeregowi pracownicy, ale również kierownicy niższego szczebla, a czasem i menedżerowie, zamiast doceniać zalety wymyślonego zarządzania, serdecznie go nienawidzą i w efekcie, świadomie lub podświadomie, je sabotują.

Czy czynią tak z czystej złośliwości? Raczej nie. Prędzej dlatego, że nie rozumieją koncepcji albo nie widzą dla niej zastosowania we własnej zawodowej codzienności. Lean management jawi im się raczej jako dodatkowy problem, a nie rozwiązanie wielu kwestii, z którymi zmagają się w pracy. Skoro tak jest, to znaczy ni mniej, ni więcej, tylko tyle, że szczupłe zarządzanie jest wprowadzane w firmie nieskutecznie. Jak zrobić to efektywnie, tak by nie tylko uniknąć błędów i spełnić pokładane w tej koncepcji nadzieje, ale też by spotkała się ona z pełnym zrozumieniem i akceptacją załogi? Tego dowiesz się z książki Tomasza Króla.

**onepress**



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



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

książkiklasybusiness

*Sprawdź nasze szkolenia!*

SZKOLENIA



AKADEMIA IT & BUSINESS

HELIONSZKOLENIA.PL

ebook dostępny na:

**ebookpoint**



ISBN 978-83-283-7028-9



9 788328 370289

Cena: 39,90 zł