

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 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 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](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/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



# WSTĘP

Dziękuję, że czytasz te słowa. To dla mnie potwierdzenie, że to, co robię, ma sens i daje wartość innym. Możesz się zastanawiać, dlaczego napisałem tę książkę. Przeszedłem drogę od chłopaka składającego gazetki w ramach dorywczej pracy, poprzez malarza domów w Norwegii, osobę zatrudnioną w międzynarodowej korporacji, konsultanta lean, aż do przedsiębiorcy i współwłaściciela prężnej firmy doradczej. Na rynku jest sporo literatury na temat metod i technik lean management — dużo technicznej wiedzy, która pomaga redukować straty w firmach. Zdobyte przeze mnie doświadczenie podpowiada mi jednak, że brakuje koncepcji, jak być dobrym usprawniaczem, czyli liderem lean.

Jakie elementy są potrzebne, aby ludzie chcieli z Tobą pracować i aby obdarzyli Cię niezbędnym zaufaniem? Co i jak trzeba robić, żeby skutecznie pomagać innym usprawniać siebie i swoje firmy? Na jakie trudne pytania trzeba znać odpowiedzi? Z jakimi obawami należy się mierzyć? Jak inspirować pracowników, żeby zobaczyli w usprawnieniach dobrą zabawę? Moim celem jest pomóc Ci w usprawnieniach poprzez udzielenie odpowiedzi na te pytania.

Pomagałem kilkudziesięciu firmom we wprowadzaniu filozofii lean. Służyłem pomocą kilkuset osobom borykającym się z podobnymi trudnościami. Możliwe, że sam doświadczyłeś (-aś) tych trudności. Być może wiesz, jak czasami trudno jest zachęcić ludzi do wprowadzenia usprawnień. Możliwe, że zastanawiałeś (-aś) się już wielokrotnie, jak odpowiadać na te trudne pytania, które ludzie zadają przy wdrożeniach zmian. Możliwe nawet, że już podejmowałeś (-aś) próby

wdrożenia usprawnień w swojej firmie. Jednak zakończyły się one porażką. Jeśli jesteś przedsiębiorcą, menadżerem chcącym rozwijać swój biznes, konsultantem lean, trenerem w zakresie ciągłego doskonalenia, inżynierem procesu albo osobą, która interesuje się tematem zyskownego wdrażania usprawnień, to ta książka jest dla Ciebie. Wiem, że opisane w niej przypadki i doświadczenia mogą być pomocne w osiągnięciu Twoich celów.

Książka jest podzielona na dwie części. W pierwszej przybliżyłam historię trzech projektów usprawnień, które miałem przyjemność prowadzić. Wybrałem je ze względu na różnorodność branż (hutnictwo, e-logistyka, handel), specyficzne wyzwania charakterystyczne dla rynków, na których działają te firmy, historię rozwoju tychże firm, ciekawe efekty wdrożeń oraz lekcje, które wyniosłem z tej współpracy. W drugiej części przybliżyłam, moim zdaniem, niezbędne osobiste umiejętności, doświadczenia i sposób myślenia, które powinny charakteryzować wiarygodnego lidera lean — osobę, z którą ludzie będą chcieli pracować i której zaufają w trudnych momentach zmiany.

Dzięki sprawdzonej przeze mnie osobistej koncepcji usprawniacza i opisanym w tej książce dobrym praktykom wypływającym z projektów masz szansę zaoszczędzić sporo pieniędzy. Możesz wydać je na usuwanie niepotrzebnych błędów, na naukę na żywym organizmie firm i ludzkich emocji albo wybrać inną drogę i skorzystać z dobrych rad. W tym drugim przypadku pieniądze zostaną w Twojej kieszeni, dzięki czemu będziesz mógł (mogła) zainwestować je w coś przyjemniejszego i pożyteczniejszego. Wybór należy do Ciebie.

## **Jak czytać tę książkę?**

W każdym rozdziale będę się opierał na własnych doświadczeniach. Jeśli o czymś piszę, to oznacza, że to przeżyłem. Jest to jedna z zasad, jakie mi przyświecają. Czasem będę pisał o sukcesach, a czasem o porażkach, bo staram się uczyć z jednych i drugich. Zachęcam Cię

do zaznaczania i notowania tego, co ma dla Ciebie największą wartość. Przyda się zakreślacz, ołówek albo odpowiednia opcja w urządzeniu, na którym czytasz tę książkę.

W pierwszej części książki przedstawiam historie ciekawych projektów usprawnień według standardowego formatu. To ułatwi czytanie i wyciągnięcie esencji, czyli dobrych rad. Te doświadczenia pomogą Ci w przewidywaniu, co i gdzie może Cię czekać, oraz w znajdowaniu odpowiedzi na trudne pytania, zanim jeszcze padną.

W drugiej części książki znajdziesz dobre rady oraz krótkie pytania na zakończenie wybranych rozdziałów. Zachęcam Cię, byś zainwestował (-ła) kilka chwil i odpowiedział (-ła) na te pytania zgodnie z Twoimi doświadczeniami i wartościami. Niezliczona ilość porażek, jakie widziałem w firmach lub jakich sam doświadczyłem, była spowodowana tym, że zabrakło odpowiedniego przygotowania. Zabrakło czasu na refleksję i odpowiedzi na kluczowe pytania. W tej książce zadaję pytania, które pomogą Ci stać się skutecznym liderem lean – osobą, z którą ludzie będą chcieli pracować. Usprawniaczem, który skutecznie pomoże zaoszczędzić czas, pieniądze i zbuduje atmosferę dobrej zabawy podczas szukania nowych możliwości zmian.

Zachęcam Cię jeszcze do jednego – nie spiesz się z tą książką. Może to niezbyt popularna rada w dzisiejszych czasach, ale moim zdaniem bardzo wartościowa. Jeśli potrzebujesz czasu na przemyślenie jakiegoś zagadnienia, to go sobie daj. Mnie najlepsze pomysły przychoǳą do głowy, kiedy sprzątam mieszkanie (ku uciesze mojej narzeczonej) albo uprawiam sport. Nie wiem, jak jest w Twoim przypadku, ale na pewno masz taką przestrzeń i liczę, że sporo w niej przebywasz. Podsumowując: czytaj, zaznaczaj, notuj, odpowiadaj na pytania i daj sobie czas. Rób to dla siebie. Nie dla mnie, nie dla szefa, nie dla kolegów z pracy. Jeśli nauczysz siebie, to pomoc innym będzie lekka i przyjemna.





## ROZDZIAŁ 4.

# TO JEST TAK JAK... CZYLI LEAN MANAGEMENT PO LUDZKU

Poznaję sporo nowych ludzi. Mam fach, który to umożliwia, i bardzo to cenię. Rocznie przeprowadzam pewnie kilkaset rozmów z nowo poznаныmi osobami. Jednym z częstych elementów tych rozmów jest klasyczne pytanie „A czym się zajmujesz?”.

Gdy je słyszę, moja głowa momentalnie wskakuje na wyższe obroty. Dlaczego? Bo od lat prowadzę pewną rozgrywkę. Jej celem jest przekazanie osobom postronnym w jasny i przystępny sposób, co ja — do cholery jasnej — robię w tych firmach i dlaczego ma to taką dziwną nazwę „lean management”. Za sprawą swojego umysłu, nabytych umiejętności miękkich, językowych i perswazyjnych staram się wznieść na wyżyny, żeby w końcu przekazać to w przystępny sposób. Stawka tej rozgrywki jest niebagatelna. Są nią: zrozumienie, zaufanie i wiarygodność — bezapelacyjna podstawa w usprawnieniach. Bez tego mogę na głowie stawać, a postępu w firmie nie będzie.

— Wdrażam lean management w firmach produkcyjnych i usługowych. Kaizen, 5S, SMED, TPM, standaryzację. — Dostyc szybko i boleśnie przekonałem się, że odpowiedź w tym stylu nie stanowi nici porozumienia. Wręcz przeciwnie, często na twarzy osoby słuchającej takich słów rysuje się lekka pogarda w stylu:

— A nie możesz po ludzku, bufonie?!

Bardzo możliwe, że wiesz, o czym mówię.

— Lean? Super! To bardzo ciekawe. Wiem, że dużo można poprawić w ten sposób — na palcach jednej ręki mogę policzyć odpowiedzi w tym stylu.

Stąd też ta rozgrywka. Zawsze uczono mnie, że za komunikat odpowiada nadawca i każdy z nas ma inną mapę rzeczywistości, która wpływa na odbiór informacji. Pracuję więc nad tym, aby być jak najlepiej rozumianym i mówić po ludzku. Jest to również jeden z celów tej książki – wyjaśnienie po ludzku, czym jest lean. Tak aby pomóc Ci uczyć innych, o co w tym wszystkim chodzi. W tej części książki postaram się na życiowych, codziennych przykładach wyjaśnić niektóre terminy i metody, które mogą budzić nieporozumienia. Wybiorę te, które w mojej ocenie najczęściej przydają się na początku drogi wiodącej do usprawnień w duchu lean.

Dlaczego to takie ważne? Bo masz w zasadzie tylko jedną szansę na złapanie kontaktu z osobami, którym masz pomagać we wdrażaniu zmian. Jeśli zrobisz to dobrze, na życiowym przykładzie, to tak też – dobrze – Cię zapamiętają. Jako człowieka, który mówi jasno i jest bardzo praktyczny. Mam wrażenie, że wielu trenerów i konsultantów ma wręcz przeciwną strategię. Starają się zmęczyć rozmówców specjalistycznym słownictwem i terminami, żeby wyjść na wysokiej klasy specjalistów. Ja będę Cię zachęcać do tego, żeby mówić prosto i posługiwać się codziennymi przykładami. Wywody akademickie zostawmy uczelniom wyższym, a skomplikowane terminy i skróty – specjalistom wysokiej klasy.

Poniżej przeczytasz o moich propozycjach wyjaśniania podstawowych terminów z wykorzystaniem życiowych przykładów. Liczę, że pomogą Ci one sformułować własne przykłady na bazie Twoich indywidualnych doświadczeń. To znacznie ułatwi wyjaśnianie innym osobom podstawowych leanowych terminów.

## **Proces, czyli co?**

Robiłeś (-aś) kiedyś jajecznicę? Na pewno tak. Każdy robi ją inaczej. Ja najpierw wyciągam jajka z lodówki i miseczkę. Potem rozbijam jajka do miseczki. Następnie sięgam po drewnianą łyżkę i mieszam

rozbite jajka, żeby żółtko się rozjechało. Skorupki wyrzucam do kosza na śmieci. Potem kroję szynkę, cebulę, czosnek. Odkładam to wszystko na chwilę i przygotowuję pozostałe rzeczy do śniadania, na przykład: talerze, sztućce, parzę herbatę czy kawę, kroję chleb, pomidory i ogórki, wyciągam twaróg, robię porządek na stole i tak dalej. W międzyczasie wyciągam też z szafki patelnię, a z lodówki – masło. Stawiam patelnię na palniku. Odkrawam kawałek masła, wrzucam je na patelnię i ją rozgrzewam. Gdy już kończę przygotowania innych rzeczy, wtedy wrzucam szynkę, cebulę i czosnek na rozgrzaną patelnię. Staram się zgrać wszystko tak, żeby móc skupić się już tylko na patelni i w odpowiednim czasie wyłączyć ją z miśeczki. Wtedy pozostaje tylko posolić i dokładnie, powoli mieszać, nie odrywając drewnianej łyżki od dna patelni. Wtedy jajka nie przywierają i jajecznica jest najlepsza. Całość zajmuje mi jakieś 17 minut.

Oczywiście dla mnie taka jajecznica jest najlepsza. Twoja jajecznica będzie zapewne inna, Twoja mama robi jeszcze inną, a Twoja druga połowa wprowadzi jakieś inne czynności albo zmieni ich kolejność. I te czynności to właśnie jest proces. Pewna kolejność wykonywania czynności, która daje określony efekt. Proces to jest to, co dzieje się faktycznie, w realnym świecie. Stoję w tej kuchni i to robię. Nie mylić z procedurą, która jest opisem procesu. W przykładzie z jajecznicą mamy właściwie do czynienia z procesem produkcyjnym, ponieważ z półproduktów wytwarzamy produkt finalny. Dochodzi obróbka cieplna i pewne szczegóły wykonywania każdej czynności, które bardzo wpływają na końcowy efekt – w tym przypadku na smak, zapach i estetykę podania – czyli to, za co chce zapłacić klient.

Coraz częściej mamy do czynienia z usprawnianiem procesów usługowych, biurowych czy też administracyjnych. Tutaj także spotykam się z miną, która mówi mniej więcej:

– Ale co dokładnie masz na myśli? Co to za procesy?

Miałem kilka razy w swoim życiu (nie-) przyjemność uczestniczenia w stłuczce samochodowej. Nie wiedziałem wtedy jeszcze, że naj-

gorsze dopiero przede mną. Zaczynał się bowiem proces usuwania szkody powypadkowej w samochodzie z udziałem ubezpieczalni. Możliwe, że też tego doświadczyłeś (-aś). Pewnego marcowego popołudnia 2016 roku nie zauważyłem samochodu nadjeżdżającego z drogi z pierwszeństwem i uszkodziłem przemiłej pani reflektor, maskę i kilka innych elementów. Mój samochód również delikatnie ucierpiał, więc zaczął się proces usuwania szkody.

Zadzwoiłem do mojego leasingu, aby zgłosić kolizję. Pani (równie miła jak ta, której zniszczyłem samochód) po uzyskaniu ode mnie odpowiedzi na liczne pytania powiedziała ze spokojem:

— Proszę zatelefonować również do ubezpieczalni, żeby zgłosić tę szkodę.

Zadzwoiłem więc do ubezpieczalni.

— Dziękujemy za kontakt. Prosimy poczekać na zgłoszenie konsultanta. Przypominamy, że wszystkie rozmowy są nagrywane. Jeśli nie wyrażają państwo zgody na nagrywanie, to prosimy o rozłączenie się — jak zwykle zostałem przemiłe powitany na infolinii.

— Dzień dobry, chciałbym zgłosić szkodę w związku z samochodem, który mam w leasingu — wyjaśniłem w pierwszych słowach.

— Dziękuję za kontakt — pani zaczęła całkiem sympatycznie, ale ciąg dalszy już nie był taki przyjemny. — Bardzo proszę o podanie NIP-u firmy, numeru rejestracyjnego samochodu, modelu samochodu, rocznika produkcji, miejsca kolizji, daty, godziny i okoliczności zdarzenia.

— Hm. Przed chwilą praktycznie te same dane podałem pani z leasingu. Czy nie ma możliwości, żeby je jakoś zgrać? — zapytałem w leśnym duchu.

— Niestety nie. Takie mamy wymogi i potrzebuję tych informacji od pana — usłyszałem wytrenowaną odpowiedź.

W kolejnych krokach dowiedziałem się, że skontaktuje się ze mną rzeczoznawca i umówi się na spotkanie, żeby wycenić szkodę. Rzeczoznawca skontaktował się ze mną po kilku dniach. Po krótkich pertraktacjach udało nam się umówić na spotkanie pewnego wtorkowego wieczoru. Było pochmurno, ciemno i padało. Rzeczoznawca okazał się bardzo skrupulatny.

— Bardzo proszę o wypełnienie tej dokumentacji — powiedział, wręczając mi kilka kartek.

Pewnie już wiesz, czego te informacje dotyczyły. Większość z nich podałem w rozmowie telefonicznej z leasingiem oraz ubezpieczalnią. Przystąpiłem więc do wypełniania tych papierków bardzo niechętnie. W takich chwilach udaje mi się czasami wziąć głęboki oddech i wyjaśnić sobie, że warto przejść takie doświadczenie w celach poznawczych. Dzięki temu mam o czym opowiadać albo pisać.

Podawałem więc takie informacje, jak: NIP firmy, numer rejestracyjny samochodu, model samochodu, rok produkcji, miejsce kolizji, data, godzina, oraz narysowałem szkic zdarzenia, opisałem, jakie elementy obu samochodów uległy zniszczeniu, wpisałem swój PESEL, datę urodzenia (sic!), miejsce zamieszkania, miejsce zameldowania, adres firmy, numer konta, preferowany warsztat, w którym ma zostać wykonana naprawa, numer telefonu i adres e-mail. Czekałem tylko na pytanie o numer buta i grupę krwi. Jak już przebrnęliśmy przez te, jakże intrygujące formalności, skrupulatny rzeczoznawca zobaczył samochód.

— Jest ciemno i pada deszcz, przez co nie widać dokładnie szkody. Mam nadzieję, że takie zdjęcia wystarczą do wyceny. Otrzyma pan ją na e-mail tak szybko, jak to będzie możliwe — skwitował na koniec.

Po kilku dniach wycena już była gotowa. Przesłałem ją do wybranego warsztatu i umówiłem się na naprawę. Na szczęście przezornie zadzwoniłem tam kilka dni wcześniej, żeby zarezerwowali sobie dla mnie termin.



# 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 zredukować 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. Zmagają 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 zmorą nie tylko wielkich korporacji, ale też małych firm. Zbytnie 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:

 **Lean jest dla ludzi**  
Krzysztof Dobrowolski

 **LeanCenter**  
wszystko o lean

 **LEAN TIME**

ebook dostępny wyłącznie na:  
**ebookpoint.PL**



ISBN 978-83-283-4653-6



Cena: 39,90 zł

**onepress**

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

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

książki**klasy**business

*Sprawdź nasze szkolenia!*

**SZKOLENIA**  
  
AKADEMIA IT & BUSINESS

[www.szkolenia.helion.pl](http://www.szkolenia.helion.pl)