



Jak zbudować efektywny zespół osiągający ponadprzeciętne wyniki

Wykorzystaj Lean Management, aby uwolnić pełen potencjał pracowników, podnieść efektywność zespołów i całej organizacji.

Sławomir Kubiak, Partner w Lean Enterprise Institute Polska

Spis treści:

Wstęp	3
Różne perspektywy – ten sam problem	4
Od czego zależą osiągnięcia przez zespół wyniki	5
Efektywne zespoły.....	6
Budujemy efektywny zespół – krok po kroku	7
Określ rolę i cele zespołu.....	8
Skoncentruj zespół na procesach	10
Rozwijaj potencjał ludzi	12
Przygotuj zespół do realizacji ambitnych celów	12
Podziel zadania w zespole	13
Określ odpowiedzialność za rezultaty	13
Wyznacz cele indywidualne.....	13
Rozwijaj umiejętności pracowników	14
Zapewnij regularną informację zwrotną	15
Zarządzaj w cyklu PDCA.....	15
Dzień z życia kierownika działu	15
Cykl PDCA integruje zarządzanie i doskonalenie.....	16
Codzienne zarządzanie (<i>ang. Daily Management</i>).....	17
Spotkania zespołu (<i>ang. Daily Huddles</i>)	17
Zarządzanie wizualne (<i>ang. Visual Management</i>)	19
Efektywna komunikacja w zespole z wykorzystaniem zarządzania wizualnego	21
Rozwiązywanie problemów i usprawnianie pracy	23
Rola lidera.....	24
Klarowność	25
Stabilność i przewidywalność	25
Umożliwienie ludziom wzięcia odpowiedzialności za swoją pracę	25
Ciągły proces rozwoju.....	25
Zmiana postaw i sposobu myślenia.....	26
Podsumowanie	27
O Lean Management	28

Wstęp

W obecnych czasach każda firma potrzebuje stale poprawiać swoje wyniki. Klienci oczekują krótszych terminów, wyższej jakości i niższych cen, a inwestorzy rosnących zysków. To oznacza, że efektywność pracy musi stale rosnąć, i to w każdym dziale bez wyjątku. **Efektywność to robienie właściwych rzeczy we właściwy sposób, czyli umiejętność uzyskania oczekiwanego rezultatu przy zużyciu jak najmniejszej ilości zasobów.** W sprzedaży to oznacza pozyskiwanie odpowiednich klientów przy wysokiej konwersji, w produkcji to 100-procentowa jakość oraz rosnąca wydajność, a w centrach usługowych to coraz tańsze przetwarzanie dokumentów. Nie tu ma miejsca na kompromisy, rynek stawia coraz wyższe wymagania. Aby im sprostać menedżerowie i pracownicy muszą wejść na wyższy poziom efektywności.

Przykładowo, w firmie, zatrudniającej 300-500 osób, około 80% to pracownicy bezpośrednio realizujący procesy. Pracownicy ci są zarządzani przez średnio 30 kierowników, raportujących do kilku menedżerów. Takie są typowe proporcje. Ale jak to się ma do osiągniętych przez firmę wyników? Podobnie. Można powiedzieć, że osiągnięte wyniki zależą wprost od efektywności działów i pracowników w nich pracujących. To właśnie kierownicy

To kierownicy wraz ze swoimi zespołami niosą na swoich barkach ciężar realizacji celów biznesowych. Ich skuteczność i sprawność przesądza nie tylko o codziennych rezultatach ale decyduje również o realizacji strategii i rozwoju całej firmy.

wraz ze swoimi zespołami niosą na swoich barkach ciężar realizacji celów biznesowych. Ich skuteczność i sprawność przesądza nie tylko o codziennych rezultatach ale decyduje również o realizacji strategii i rozwoju całej firmy.

Żadna firma nie osiągnie ponadprzeciętnych wyników jeśli kierownicy i pracownicy nie będą zaangażowani w realizację swoich zadań, nie będą mieli odpowiednich kompetencji, narzędzi oraz możliwości aby się wykazać. Wg raportu Gallupa, firmy, w których pracownicy są zaangażowani mają mniejszą rotację, lepszą jakość, są produktywniejsze, więcej sprzedają i finalnie osiągają 21% wyższą zyskowność¹. A zaangażowanie to tylko jeden z czynników wpływających na osiągnięte przez nich rezultaty. Pomyśl, jaki wzrost mógłbyś osiągnąć, gdybyś wiedział jak uwolnić pełen potencjał drzemący w pracownikach?.

W dalszej części dowiesz się, jak to zrobić. Jak zbudować efektywne zespoły, które będą w stanie osiągać ponadprzeciętne wyniki. Jak stworzyć warunki, w których liderzy jak i pracownicy będą skuteczni w osiąganiu swoich celów. Jak wykorzystać Lean Management, aby uwolnić pełen potencjał pracowników, podnieść efektywność zespołów i całej organizacji

Proponowane rozwiązania możesz wdrożyć w całej firmie, wydziale lub dziale, którym zarządzasz. Sprawdzą się w każdym zespole, każdej branży, np. działach sprzedaży, obsługi klientów, wsparcia, administracji, BPO/SSC, działach projektowych, IT, itd. Dowiodły swojej skuteczności w wielu firmach i z pewnością dowiodą również w twojej.

¹ Raport State-of-the-Global Workplace, Gallup, 2017.

Różne perspektywy – ten sam problem

Kasia jest pracownikiem działu obsługi klienta i codziennie zmagą się z setkami spraw, które musi wykonać na czas. Uważa się za pracowitą oraz rzetelną osobę, ale z dnia na dzień jest coraz mniej zmotywowana i zaangażowana. Nie chodzi o pieniądze, ale o poczucie, że praca, którą wykonuje, jest ważna i stanowi część jakiegoś większego celu. Wychodząc z pracy, chciałaby wiedzieć, czy zrobiła wszystko, co do niej należało. Ma wiele pomysłów ale nie może ich zrealizować, więc jak inni pracownicy angażuje się tylko w to, co niezbędne. Jej kierownik Marek słabo sobie radzi z zarządzaniem zespołem. Jest chaotyczny, niezorganizowany i mało czasu poświęca pracownikom. Kasia często nie wie, jakie są priorytety, co ma do zrobienia i co robią inni. O swoich wynikach dowiaduje się dopiero przy rozliczeniu premii. Czasami dostaje dodatek za jakość, ale nie wie dokładnie dlaczego. Wie, z czym sobie słabo radzi, i chciałaby się rozwijać, ale nie ma z kim o tym porozmawiać. Jest również wiele problemów, które jej przeszkadzają w pracy, ale Marek wciąż mówi, że nie ma czasu się nimi zająć.

Marek jest kierownikiem działu od 2 lat. Myślał, że praca na stanowisku kierowniczym będzie ciekawa, ale rzeczywistość okazała się nieco inna. Został rzucony na głęboką wodę i próbuje sobie jakoś z tym poradzić. Czuje, że idzie mu coraz lepiej, ale wciąż nie radzi sobie dobrze z zarządzaniem zespołem. Uczestniczył w szkoleniach dla kierowników, ale nie wie, jak w praktyce wdrożyć tę wiedzę. Niektóre rozwiązania podgląda u innych kolegów, ale każdy działa w inny sposób, próbując ogarnąć jakoś ten chaos. Myślał o wprowadzeniu regularnych spotkań z pracownikami, żeby poprawić komunikację, jednak musi wciąż gasić pożary, żeby dotrzymywać terminów. Ostatnio często się zdarza, że jego dział nie wyrabia się z zapytaniami od klientów. Dodatkowo, co chwilę dostaje różne zadania, a jego szef Andrzej tłumaczy, że jego zespół to robi najlepiej. Chciałby dokładnie widzieć za co odpowiada i na tym się skupić oraz mieć większy wpływ na decyzje, które dotyczą jego działu. Z miesiąca na miesiąc pracy jest coraz więcej i Marek zaczyna się obawiać, że wkrótce sobie z tym nie poradzi.

Andrzej jest szefem departamentu. Ostatnio na spotkaniu z dyrekcją dowiedział się, że jednym z założeń strategii jest wzrost efektywności całej firmy. Koszty pracy rosną, a to oznacza, że tymi samymi zasobami trzeba zrobić więcej. Każdy z dyrektorów będzie musiał za miesiąc przygotować plan wzrostu efektywności swojego departamentu o 20% w ciągu roku. Andrzej rozpatruje różne scenariusze. Zastanawiał się, czy nie wymienić najstarszych kierowników, np. Marka, oraz najmniej produktywnych pracowników, ale proces rekrutacji trwa kilka miesięcy i Andrzej nie wie, czy dostanie na niego zgodę. Będzie wnioskował o wyższą premię za efektywność, ponieważ sądzi, że to zachęci pracowników do szybszej pracy. Planuje zorganizować serię szkoleń dla kierowników oraz comiesięczne rozmowy dyscyplinujące. To powinno zmobilizować wszystkich do działania. Niestety realnie oceniając sytuację, uważa, że z tymi ludźmi ten cel jest niemożliwy do osiągnięcia.

Z podobnymi sytuacjami, opisanymi w nieco przerysowany sposób, spotykamy się na co dzień.

- Kasia, która jako pracownik mogłaby się bardziej zaangażować w pracę i wie, że stać ją na więcej, ale jej kierownik Marek nie potrafi stworzyć jej ku temu warunków.
- Marek jako kierownik pracuje ciężko i w dużym stresie, ale sposób, w jaki zarządza, i narzędzia, jakich używa, nie pozwalają mu uzyskać wzrostu efektywności.
- Andrzej jako dyrektor szuka szybkich rozwiązań, ale nie docenia potencjału, jaki drzemie w jego zespole.

W wielu firmach liderzy zespołów zarządzają jak potrafią, często starając się przetrwać w natłoku oczekiwań, obowiązków i problemów. Gaszenie pożarów i wywoływanie presji na pracowników to najlepiej rozwinięta umiejętność wielu menedżerów.

Czy w takiej sytuacji lider jakiegokolwiek zespołu może być skuteczny? Czy jest w stanie osiągać ambitne cele i rozwijać swój zespół? Czy firma, w której każdy menedżer zarządza według własnego pomysłu może być efektywna?

Jeśli chcesz uzyskiwać lepsze rezultaty to zmień sposób działania. Albert Einstein mówił, że „szaleństwem jest robić wciąż to samo i oczekiwać różnych rezultatów”.

Od czego zależą osiągnane przez zespół wyniki

Osiągnane przez zespół wyniki należy postrzegać w dwóch wymiarach, a mianowicie skuteczności, czyli poziomu realizacji powierzonych zadań i wyznaczonych celów, oraz sprawności, czyli relacji między osiągniętymi wynikami a wykorzystanymi do tego zasobami. Można powiedzieć, że skuteczność to robienie właściwych rzeczy, a sprawność, to robienie tych rzeczy we właściwy sposób. Te dwa wymiary osiągnięć dotyczą zarówno całej firmy jak i każdego działu oraz pracownika. Dla uproszczenia można je sprowadzić do jednego słowa jakim jest - **EFEKTYWNOŚĆ**, która w biznesie oznacza umiejętności uzyskania oczekiwanego rezultatu, przy zużyciu jak najmniejszej ilości zasobów. Efektywność nie oznacza działania jak najtaniej ale odnosi się do wysiłków włożonych w uzyskanie zamierzonych efektów.

Zdolność do poprawy efektywności i osiągania lepszych wyników można rozwijać, o ile wiadomo, co i jak zmienić oraz usprawnić. Eksperci zajmujący się tym tematem określili formułę maksymalizującą osiągnięcia. Warto się jej przyjrzeć uważnie:

OSIĄGANE WYNIKI = ZAANGAŻOWANIE X ZDOLNOŚĆ

Performance = Commitment x Capacity

Według tej formuły osiągnane przez pracowników wyniki zależą od dwóch czynników, zaangażowania w realizację powierzonego zadania oraz zdolności do jego wykonania. Znaczenie każdego z nich wyjaśniono poniżej.

- **Zaangażowanie (ang. Commitment)** to postawa osoby, która jest przekonana o słuszności tego, co robi, i wkłada w to wiele wysiłku. Oznacza to, że zgadza się na wykonanie powierzonej jej pracy i spełnienie lub przekroczenie określonych wymagań i standardów.
- **Zdolność (ang. Capacity)** oznacza dostępność kompetencji i zasobów oraz możliwość ich wykorzystania. Jeśli pracownikom ich brakuje, praca nie zostanie wykonana, a wyniki nie zostaną osiągnięte.

Zwróć uwagę, że zgodnie z tą formułą poprawa choćby jednego z nich spowoduje wzrost osiąganych wyników. Tak więc wysiłek zainwestowany we właściwe rzeczy szybko przyniesie efekty. A problem do rozwiązania jest duży. Według raportu firmy Gallup tylko 15% pracowników można uznać za zaangażowanych². To oznacza, że 85% pracowników nie jest zaangażowanych lub aktywnie nie wykonuje swojej pracy.

² Raport State-of-the-Global Workplace, Gallup, 2017.

Zobaczmy, jak to działa w praktyce.

Kasia, pracownik biura obsługi klientów, wykonuje pracę, co do której nie jest przekonana, nikt jej nie przedstawił wymagań z nią związanych; Kasia nie rozumie, jak jej praca przekłada się na cele firmy. Wykonuje ją, ponieważ jest rzetelnym pracownikiem, jednak robi to bez zaangażowania. Dodatkowo w pracy wykorzystuje Excela, z którym sobie słabo radzi, a komputer, którego używa, jest bardzo wolny. Kasia się świetnie realizuje w zadaniach wymagających organizacji, ale kierownik wciąż przydziela ją do tworzenia raportów i zestawień, których nie umie i nie lubi robić.

Przykład ten ilustruje działanie formuły. Czy Kasia jest efektywna i osiąga dobre wyniki? Należy pamiętać, że są dwa czynniki na to wpływające. Zapewnienie tylko jednego z nich może niewiele zmienić. Wyobraźmy sobie w akcji niezwykle zaangażowanego budowlańca bez umiejętności i narzędzi lub wyposażonego po zęby fachowca, bez chęci do podjęcia się zadania. W jednym i drugim przypadku efekt będzie podobny.

Zespoły uzyskujące lepsze wyniki są bardziej efektywne niż inne, ponieważ lider i pracownicy mają większą zdolność do wykonania pracy oraz są bardziej zaangażowani w porównaniu z innymi zespołami. Efektywność w każdym dziale oznacza to samo, a mianowicie umiejętność uzyskania oczekiwanego rezultatu przy zużyciu jak najmniejszej ilości zasobów. Nie uzyskasz lepszych wyników, jeśli nie zaczniesz pracować nad poszczególnymi czynnikami formuły. **Musisz stworzyć warunki, aby pracownicy angażowali się w pracę i mieli zdolność do jej wykonania.**

Efektywne zespoły

Czym są, co je charakteryzuje i w jaki sposób działają?

Efektywne zespoły to grupa ludzi, którzy mają wspólną misję do wypełnienia i cele do osiągnięcia oraz którzy współpracują ze sobą i ponoszą odpowiedzialność za swoje wyniki. Członkowie takich zespołów są zaangażowani oraz skoncentrowani na celach, rozwijając swoje umiejętności i talenty w trakcie pokonywania przeszkód i trudności stojących na drodze do wspólnych wyzwań.

Cechy charakterystyczne efektywnych zespołów³

1. Klarowne cele
2. Zdefiniowane role i obowiązki
3. Przywództwo partycypacyjne
4. Efektywne podejmowanie decyzji
5. Koordynacyjne relacje
6. Otwarta i jasna komunikacja
7. Ceniona różnorodność
8. Wzajemne zaufanie
9. Pozytywna atmosfera
10. Zarządzanie konfliktem

Pewnie zastanawiasz się teraz, czy w ogóle warto się tym przejmować. Niestety nie tylko warto, ale trzeba. Ale aby stworzyć taki zespół nie wystarczą pojedyncze i powierzchowne zmiany, niezbędne jest systemowe oddziaływanie na czynniki kształtujące odpowiedni sposób myślenia i zachowania oraz maksymalizujące osiągnięcia.

³ Wspólne cechy High-Performance Teams (HPTs), https://en.wikipedia.org/wiki/High-performance_teams

Transformacja LEAN w Randstad

W 2017 roku rozpoczęliśmy współpracę z firmą Randstad, wspierając ją w transformacji Lean Management. Naszym celem było zaprojektowanie i wdrożenie nowego sposobu pracy zespołów rekrutacyjnych z wykorzystaniem tej koncepcji.

Firma Randstad przyjęła nadrzędny cel dla transformacji LEAN, który sformułowany został w następujący sposób: *Aby każdy zespół odnosił sukces łatwiej, szybciej i z większą przyjemnością.*

W ramach współpracy wdrażaliśmy Lean w wybranych zespołach pilotażowych. Zdefiniowaliśmy rolę zespołu oraz zestaw kluczowych wskaźników (ang. KPI). Zaprojektowaliśmy wizualną tablicę zespołu, aby monitorowanie rezultatów oraz kontrola wyników była łatwiejsza. Uruchomiliśmy regularne spotkania zespołu połączone z rozwiązywaniem problemów. Skupiliśmy zespół zarówno na celach biznesowych, jak i procesach, poprawiając komunikację oraz wzmacniając pracę zespołową.



Rys. 1. Realizacja projektu transformacji zespołu

Zaproponowany nowy sposób pracy spotkał się z zainteresowaniem zarówno kierowników, jak i pracowników. Najlepszy pilotażowy zespół kierowany przez zaangażowanego lidera uzyskał **wzrost efektywności o 48%⁴**, liczony rok do roku. Replikowanie nowych rozwiązań we wszystkich zespołach skutkowało również wzrostem efektywności całej linii biznesowej. Wdrożenie Lean Management okazało się skuteczną drogą do poprawy wyników zespołów. Firma Randstad pokazała, że można połączyć cele ważne dla firmy ze zmianami sposobu pracy, które ułatwiają pracownikom ich osiągnięcie.

Randstad to globalny lider branży HR. Misją firmy jest wspieranie pracowników i pracodawców w rozwijaniu ich prawdziwego potencjału dzięki nowoczesnym technologiom i pasji w pracy z ludźmi. W 2019 roku firma wsparła ponad 2 miliony kandydatów na całym świecie w rozwoju ich kariery u jednego z 280 tysięcy pracodawców, z którymi współpracuje. Randstad działa w 38 krajach, w tym od 1994 roku obecny jest w Polsce. Firma działa globalnie, ale i lokalnie. Na co dzień ze specjalistami Randstad spotkać się można w jednym z ponad 125 biur w Polsce.

Budujemy efektywny zespół – krok po kroku

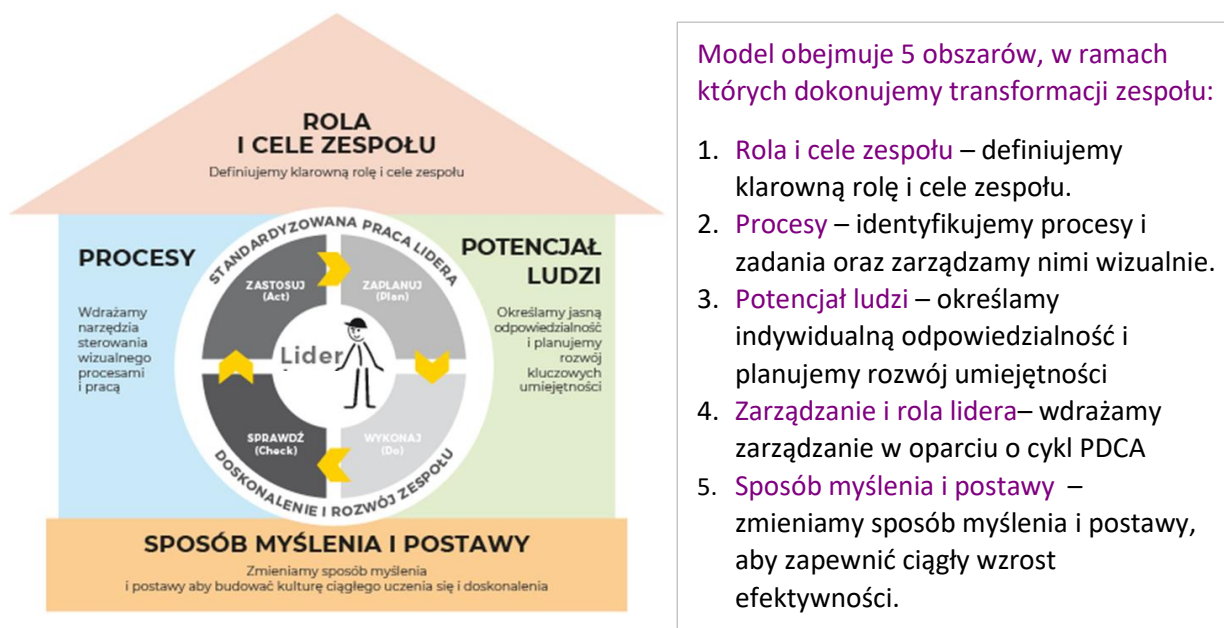
Zbudowanie efektywnego zespołu wymaga wdrożenia wielu powiązanych ze sobą praktyk, standardów i narzędzi. Grupa pracowników nie staje się zespołem tylko dlatego, że wykonuje podobną pracę i pracuje w jednym dziale. Ludzie nie będą efektywni tylko dlatego, że ich szef będzie od nich tego wymagał. Pracownicy nie będą się rozwijać, gdy nie będą mieli do tego częstych okazji.

⁴ Efektywność liczona jako stosunek liczby rekrutacji na konsultanta w zespole

Aby zespół uruchomił w pełni swój potencjał, konieczne jest stworzenie systemu zarządzania, w którym kierownik stanie się skutecznym liderem. System zarządzania zespołem zbudowany na podstawach Lean Management dostarcza konkretnych rozwiązań umożliwiających realizację wszystkich funkcji kierowania w codziennej praktyce.

Nie należy oczekiwać istotnej poprawy wyników zespołu, jeśli nie zmieni się znacząco sposób jego działania. Niestety wielu menedżerów tego oczekuje, co obserwujemy na co dzień. Budowanie efektywnego zespołu jest zmianą sposobu działania i myślenia poprzez wdrażanie i praktykowanie metod i narzędzi Lean Management.

Do przeprowadzenia zmiany wykorzystujemy model transformacji Lean, który prezentujemy poniżej.



Rys. 2. Model transformacji Lean dla zespołów wykorzystywany przez Lean Enterprise Institute Polska

Określ rolę i cele zespołu

Aby grupa pracowników stała się zespołem, musi być świadoma zadania, jakie ma zrealizować, oraz celu, jaki ma osiągnąć. Stąd pierwszym krokiem w budowaniu efektywnych zespołów jest zdefiniowanie ich roli oraz kluczowych celów do osiągnięcia. Rola zespołu wyraża cel powołania zespołu, jego misję, zadanie do spełnienia oraz znaczenie i udział w organizacji. Wydawałoby się, że każdy zespół powinien mieć świadomość swojej roli i misji, ale w praktyce nie jest to takie oczywiste.

Przykład:

W trakcie jednego z projektów transformacji działu obsługi klientów w firmie produkcyjnej przy jednym stole zgromadziliśmy prezesa firmy, dyrektora sprzedaży oraz kierownika DOK. Na pytanie, jaka jest rola DOK, uzyskaliśmy 3 różne odpowiedzi. Kierownik powiedział, że obsługa spraw klientów, dyrektor sprzedaży – że obsługa i sprzedaż, a prezes – że zapewnienie kompleksowej obsługi i wsparcia klienta. Po godzinnej dyskusji strony doszły do porozumienia i rolę zapisaliśmy w następujący sposób:

Wspieranie rozwoju firmy poprzez zapewnienie najwyższego na rynku standardu obsługi, od pierwszego kontaktu klienta do wsparcia w trakcie użytkowania.

Ustalenie roli wydaje się z pozoru łatwe, ale w niektórych przypadkach wymaga wielogodzinnych dyskusji. Rola zespołu powinna być określana w odniesieniu do misji i wynikać z roli nadrzędnej jednostki. Rola ma kluczowe znaczenie w budowaniu poczucia przynależności do zespołu i odpowiedzialności za jego wyniki. Zadaniem lidera jest uświadamianie zespołowi jego roli oraz wyjaśnienie, w jaki sposób każdy członek zespołu uczestniczy w jej realizacji.

Cele motywują do działania

Aby zespół mógł działać skutecznie i sprawnie, niezbędne jest określenie kluczowych celów. Cele powinny wynikać z roli zespołu i ją doprecyzowywać. Są potężnym narzędziem zwiększającym motywację i produktywność pod warunkiem, że są właściwie wyznaczone⁵.

Wyznaczając cele należy trzymać się poniższych zasad⁶:

1. Jasność (*Clarity*): cel powinien być jasny i zrozumiały.
2. Wyzwanie (*Challenge*): cel musi być wyzwaniem.
3. Zaangażowanie (*Commitment*): do celu trzeba przekonać pracowników.
4. Informacje zwrotne (*Feedback*): utrzymanie motywacji wymaga informacji o realizacji celu.
5. Złożoność zadania (*Task complexity*): cele nie powinny być zbyt złożone.

Niewłaściwe cele mogą mieć niezamierzone konsekwencje: mogą demotywować pracowników, obniżać efektywność, a nawet szkodzić klientom i innym działom w firmie.

Przykładowe cele Działu Obsługi Klientów:

1. Zero reklamacji klientów na pracę działu
2. 100% zamówień zarejestrowanych w 2h
3. 100% zapytań obsłużonych w 4h
4. 80% problemów rozwiązanych w pierwszym kontakcie
5. Produktywność min. 300 zamówień/pracownika
6. Max. 1% błędów w zamówieniach

Zwróć uwagę na to, że pierwsze trzy cele dotyczą **skuteczności** zespołu, a trzy kolejne **sprawności (wydajności)**. Skuteczność odnosi się do klientów, a sprawność do kosztów. Cele zespołu powinny uwzględniać różne kategorie, takie jak np. jakość, terminowość, koszty, bezpieczeństwo, produktywność, pracownicy.

Każdy cel musi mieć zdefiniowany miernik, który będzie umożliwiał obiektywną ocenę jego realizacji. Mierniki mierzące kluczowe cele nazywamy KPI (ang. *Key Performance Indicator*).

⁵ W latach sześćdziesiątych dwaj psychologowie, Edwin Locke i Gary Latham, odkryli, że ustalanie celów jest jednym z najprostszych sposobów na zwiększenie motywacji i produktywności. W wielu badaniach Locke i Latham stwierdzili, że ustalanie celów zwiększa produktywność o 11–25%.

⁶ Na podstawie zasad wyznaczania celów wg Locke and Latham. : A Theory of Goal Setting and Task Performance by Edwin A. Locke, Gary P. Latham

Przykład:

Zespół inżynierów odpowiedzialny za projektowanie i wdrażanie nowych produktów w dużej firmie produkcyjnej stanął przed wyzwaniem znacznej poprawy terminowości i jakości realizowanych projektów. Terminowość była bardzo niska, a błędy w takcie projektowania wychodziły na produkcję i utrudniały dostarczenie komponentów na czas. Dyrekcja zakładu oczekiwała od kierownika działu znacznej poprawy w tym zakresie. Pierwszym krokiem, jaki zrobiliśmy na drodze do poprawy efektywności, było ustalenie roli i celów zespołu. Zespół odpowiadał za dwa procesy, kalkulację oraz projektowanie i wdrażanie nowych produktów. Aby skupić zespół na priorytetach i dokonać znacznego postępu, określiliśmy następujący zestaw celów:

1. Terminowość kalkulacji na poziomie 95% (poziom startu to 80%)
2. Kompletność kalkulacji na poziomie 100%
3. Terminowość wdrażania projektów na poziomie 90% (poziom startu to 60%)
4. Terminowość realizacji kluczowych faz procesu – max. 1 opóźnienie
5. Liczba błędów przy odbiorze – max. 10%
6. Odchylenie od oczekiwanej wydajności – max. 5%

Określenie właściwych celów odnoszących się do problemów i wyzwań zespołu natychmiast uruchomiło proces doskonalenia, który po kilku miesiącach doprowadził do znacznej poprawy wyników.

Skoncentruj zespół na procesach

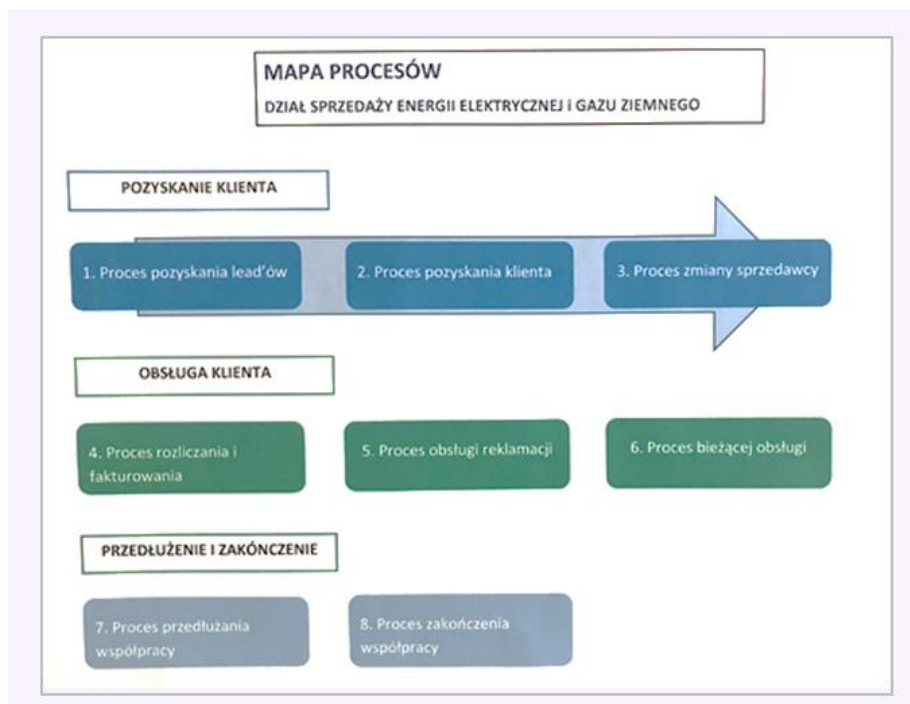
Rezultaty zespołu są wynikiem procesów, które on realizuje. Na przykład pozyskany klient jest rezultatem procesu sprzedaży, gotowy wyrób – procesu produkcji, a usunięta awaria – procesu utrzymania maszyn lub systemów. Niestety świadomość tego jest z reguły bardzo mała. Pracownicy skupiają się głównie na swoich zadaniach, nie rozumiejąc, jak one są połączone w całość i w ramach jakiego procesu są realizowane. Sprzedawca powie, że jest odpowiedzialny za sprzedaż, a nie za realizację procesu sprzedaży. Nie chodzi tu o semantykę, ale świadomość rzeczy ważnych dla efektywności. **Wiemy z praktyki, że procesy prowadzą do wyników, a bardzo dobre procesy prowadzą do bardzo dobrych wyników.** Żeby zespół był w stanie osiągać więcej, musi znać procesy, które realizuje.

Pożądaný wynik osiąga się z większą efektywnością wówczas, gdy działania i związane z nimi zasoby są zarządzane jako proces.

Norma PN-EN ISO 9001:2006

Identyfikacja wszystkich procesów i zadań jest więc pierwszym krokiem do zrozumienia pracy, jaką zespół realizuje, oraz uświadomienia sobie powiązania między celami biznesowymi a rezultatami procesów.

Przykład: Pracując nad transformacją działu zajmującego się jednocześnie sprzedażą i obsługą klientów, zbudowaliśmy mapę procesów (rysunek), które realizuje. Każdy z nich został nazwany i pogrupowany według nadrzędnego celu. Mapa uświadomiła zespołowi, za jakie procesy odpowiada i co jest ich rezultatem. Dla wszystkich pracowników nagle stało się jasne, kto w jakim procesie uczestniczy. W kolejnym kroku zespół dokonał standaryzacji wszystkich procesów, uzgadniając najlepszy sposób ich wykonania. To pozwoliło zrozumieć pracę, za którą odpowiada zespół, oraz sposób jej wykonania.



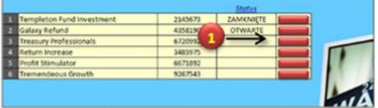
Rys. 3. Mapa procesów zespołu sprzedaży i obsługi klientów

Ustalenie klarownej odpowiedzialności za poszczególne rezultaty procesów tworzy solidny grunt pod skuteczny system zarządzania efektywnością (ang. *Performance Management*).

Standaryzacja drogą do wyższej efektywności

Efektywność pracowników zależy wprost od umiejętności wykonania pracy. W wielu firmach pracownicy wykonują ją tak, jak umieją, lub jak nauczyli się od kolegów i koleżanek. Efektem są błędy jakościowe i duże różnice w produktywności między pracownikami. Aby zapewnić wysoką jakość i wydajność zespół powinien uzgodnić możliwie najlepszy sposób wykonania pracy, który nazywamy standardem, i się do niego stosować.

Istotną zaletą standaryzacji jest poprawa wydajności i jakości pracy oraz szybkość wdrażania nowych pracowników, co ma niebagatelne znaczenie w firmach, w których jest duża rotacja. Standaryzację można stosować w każdej branży, ale należy wziąć pod uwagę specyfikę i charakter pracy. Inne podejście powinno się zastosować do standaryzacji procesów powtarzalnych (np. rejestrowanie zamówień), a inne do procesów opartych na wiedzy (np. analiza ryzyka) czy też realizowanych na styku z klientami (np. sprzedaż). Standaryzacja szybko przynosi efekty i umożliwia zapanowanie nad chaosem oraz uporządkowanie i ujednolicenie sposobu działania. Jest również pierwszym krokiem na drodze do ciągłego doskonalenia.

KARTA PRACY STANDARDYZOWANEJ – UAKTUALNIANIE DANYCH DLA KLIENTÓW KORPORACYJNYCH				
Operacja: kontrola kompletności, jakości danych, uaktualnianie		Data: 15.05.2013		Całkowity P/T: _____
Główne Kroki	Wskazówki	Przyczyny	Grafika	P/T
Otwórz kolejną zlecenie w aplikacji HIMMS	1. Pobieraj zlecenia zgodnie z zasadą FIFO (następne PIERWSZE do zrobienia)	1. Dzięki temu będzie łatwiej dopilnować terminowości wykonania zleceń.		
Sprawdź szczegóły zmian w aplikacji HIMMS	1. Sprawdź po etykietach, czy masz wszystkie niezbędne dokumenty (kompletność). 2. Jeżeli kompletne – sprawdź czytelność każdego załączonego dokumentu. 3. Jeżeli niekompletne –	1. Oszczędzisz sobie niepotrzebnej pracy, jeśli nie będziesz mieć kompletu dokumentów. 2. Podobnie – oszczędzisz sobie niepotrzebnej pracy, jeśli jakikolwiek dokument okaże się nieczytelny. 3. W ten sposób będziesz	 	

Rys. 4. Przykładowa karta pracy standaryzowanej (metoda TWI – Training Within Industry)

Rozwijaj potencjał ludzi

Przygotuj zespół do realizacji ambitnych celów

Każdy zespół, które ma zrealizować ambitne cele, musi być do tego przygotowany. Podobnie jak w sporcie zespołowym, każdy członek zespołu odgrywa określoną rolę, wie za co odpowiada i jaki ma cel do osiągnięcia. Zadaniem trenera jest optymalne wykorzystanie dostępnych zasobów oraz rozwój potencjału zespołu.



Rys. 5. Zespół to grupa ludzi mających misję i cel do osiągnięcia⁷

⁷ Zdjęcie: https://www.transparentpng.com/download/american-football-team-icon-clipart_18349.html

Zgodnie z przedstawioną na początku artykułu formułą zaangażowanie i zdolność zespołu to kluczowe czynniki, które trzeba rozwijać. Budując efektywny zespół, należy sumiennie zrealizować poniższe cztery zadania:

1. Dokonać podziału zadań.
2. Określić klarowną odpowiedzialność za rezultaty.
3. Wyznaczyć cele indywidualne.
4. Zaplanować rozwój umiejętności.
5. Zapewnić regularną informację zwrotną

To niezbędne działania aby zacząć zarządzanie efektywnością (ang. *Performance Management*).

Podziel zadania w zespole

Jeśli właściwie dostosujesz rolę i zadania do predyspozycji i umiejętności pracowników, to w naturalny sposób i bez dodatkowych działań możesz poprawić ich satysfakcję i wydajność. Przy podziale zadań weź pod uwagę poniższe wskazówki:

1. Przydziel zadania adekwatne do wiedzy, umiejętności i kompetencji pracowników.
2. Zadbaj o różnorodność zadań i konieczność wykorzystania wielu umiejętności.
3. Zadbaj o identyfikowalność przypisanych zadań.
4. Angażuj pracowników w kontakty z klientami zewnętrznymi i wewnętrznymi.
5. Rozważ przydzielenie większych zadań grupie pracowników.
6. Zaangażuj zespół w podział odpowiedzialności.

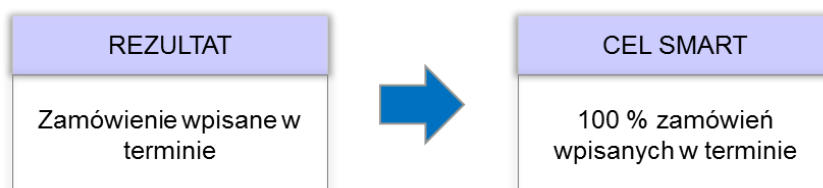
Określ odpowiedzialność za rezultaty

Jako kierownik musisz dopilnować, żeby rezultaty poszczególnych pracowników zapewniały realizację celów zespołu. Rezultaty są wynikiem procesów, więc aby dobrze zrobić to zadanie, warto dokonać ich analizy i dekompozycji.

Deleguj odpowiedzialność za rezultaty, a nie zadania. Jeśli przydzielisz pracownikowi zadanie, które brzmi: „wpisywanie zamówień do systemu”, to deleguj rezultat tego zadania, czyli np. wpisywanie zamówień w terminie.

Wyznacz cele indywidualne

Cele są kaskadowane z góry, a rezultaty powstają od dołu. Tak więc kaskadowanie celów musi być zgodne z odpowiedzialnością za rezultaty. Kaskadując cele, dokonujesz rozróżnienia między wynikami grupy a wynikami jednostki. To warunek konieczny, aby przenieść odpowiedzialność za rezultat i proces na osoby, które ten proces realizują. Tylko wtedy można mówić o pełnym zaangażowaniu pracowników.



Rys. 6. Przekształcenie rezultatu w cel SMART⁸

⁸ SMART to akronim od ang. Specific, Measurable, Ambitious, Realistic, Time-bound

Należy szukać właściwego balansu między celami zespołu a celami indywidualnymi. Z jednej strony należy zintegrować i skupić zespół na jednym celu, ale z drugiej zadbać o realizację indywidualnych ambicji. Właściwie określone mierniki efektywności powinny zapewnić rozwój, zarówno potencjału zespołu, jak i poszczególnych pracowników. Regularna ocena poziomu realizacji celów dostarcza informacji o lukach kompetencyjnych i odkrywa obszary do rozwoju.

Rozwijaj umiejętności pracowników

Rzeczywistość musi być powiązana z zadaniami, które realizują pracownicy oraz rezultatami jakie mają osiągnąć. Tylko wtedy jest pewność, że wydatki na szkolenia i inne formy rozwoju nie będą kosztami, lecz inwestycją. W planowaniu rozwoju umiejętności warto wykorzystać matrycę umiejętności (ang. *skill matrix*). To niezwykle skuteczne i proste narzędzie powstało ponad pół wieku temu, ale nadal nie jest znane w wielu firmach. Matryca to wizualne zestawienie pracowników, pracy i umiejętności jej wykonania.

Matryca umiejętności

ZESPÓŁ		Umiejętności	Naliczanie plac	Wpisywanie wniosków urlopowych	Wpisywanie L4	Ewidencja czasu pracy	Raportowanie	Wskaźnik wielozadaniowości
Operacja nr			Z1	Z2	Z3	Z4	Z5	
L.P.	Imię i Nazwisko							
1	Jan Kowalski		●	●	●	●	⊕	3
2	Mariusz Nowak		●	●	●	●	⊕	4
3	Tomasz Polak		⊕	●	●	●	●	3
Pracuje samodzielnie (liczba)		Stan aktualny	2	2	2	3	1	
		Stan oczekiwany	3	3	3	3	2	

Legenda

Został przeszkolony ⊕

Pracuje pod nadzorem ●

Pracuje samodzielnie ⊕

Może szkolić ●

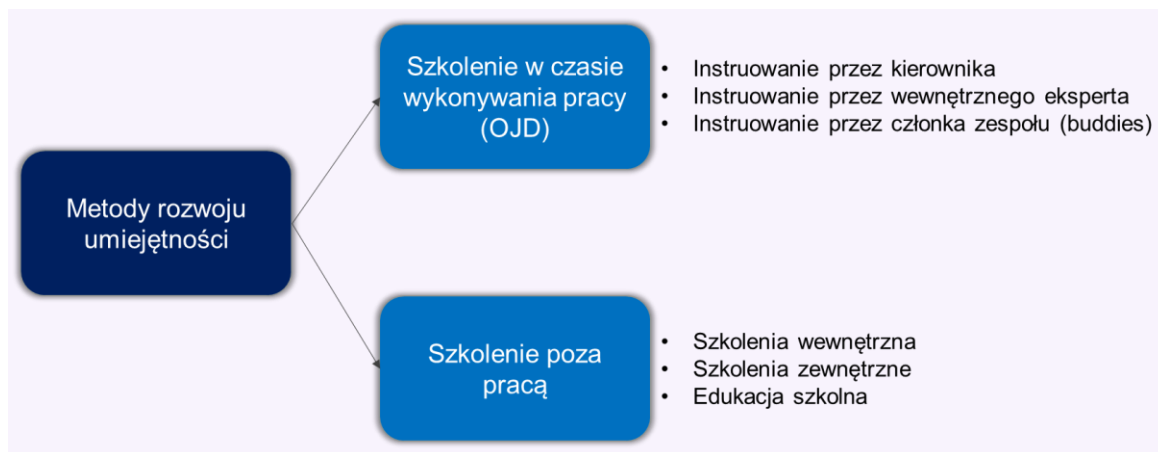
Wskaźnik wielozadaniowości informuje o liczbie umiejętności, jakie poszczególni pracownicy opanowali na poziomie całkowitej samodzielności ich wykonania

Rys. 7. Matryca umiejętności (ang. *skill matrix*). Uproszczony przykład

Przykładowa i uproszczona matryca pokazana na rysunku wyszczególnia umiejętności, które powinien mieć zespół aby zrealizować zadania, za które jest odpowiedzialny. Każdy pracownik jest oceniony pod kątem każdej z nich. Ocena uzależniona jest od poziomu faktycznej umiejętności prezentowanej przez pracownika w trakcie wykonywania pracy. Podstawę do oceny powinien stanowić standard wykonania pracy lub inne obiektywne kryteria. W przeciwnym razie ocena będzie subiektywna, co na początku nie stanowi przeszkody w stosowaniu tego narzędzia. Do oceny wszechstronności pracowników służy wskaźnik wielozadaniowości. Im wskaźnik ten jest wyższy, tym więcej zadań dany pracownik jest w stanie wykonać samodzielnie.

Rzeczywistość może być realizowany na wiele różnych sposobów. Na szczególną uwagę zasługuje koncepcja rozwoju w trakcie pracy (ang. *On-The-Job-Development*, OJD). To proces realizowany przez przełożonego i wewnętrznych ekspertów, w tym członków zespołu.

Kumple (ang. *Buddies*) to specjalna rola, którą pełnią najbardziej doświadczeni pracownicy, posiadający umiejętność przekazywania wiedzy. Ich zadaniem jest uczenie i wspieranie mniej doświadczonych kolegów i koleżanek. *Buddies* przypisani są do umiejętności, a nie stanowiska.



Rys. 8. Formy rozwoju umiejętności

Zapewnij regularną informację zwrotną

Zapewnij zespołowi regularną i konstruktywną informację zwrotną. Jest wiele okazji ku temu, jak choćby spotkania zespołu czy też codzienne sytuacje problemowe. Informacja zwrotna może mieć charakter spontaniczny lub zaplanowany, np. w formie regularnych spotkań indywidualnych. Pracownicy oczekują takich informacji, ponieważ potrzebują potwierdzenia, że działania, które realizują, oraz rezultaty, które osiągają, są zgodne z oczekiwaniami przełożonych. Informacja zwrotna, czyli inaczej „feedback” to – najprościej mówiąc – reakcja słowna jednej osoby w stosunku do drugiej, mająca na celu zwrócenie uwagi na jakąś kwestię. To proste do zastosowania i niezwykle skuteczne narzędzie. Dobrze przekazana informacja zwrotna wspomaga budowanie relacji międzyludzkich opartych na zaufaniu i szacunku. Tworzy świadomość mocnych stron i obszarów do poprawy oraz pozwala z wyprzedzeniem wykryć możliwe sytuacje konfliktowe.

Zarządzaj w cyklu PDCA

Dzień z życia kierownika działu

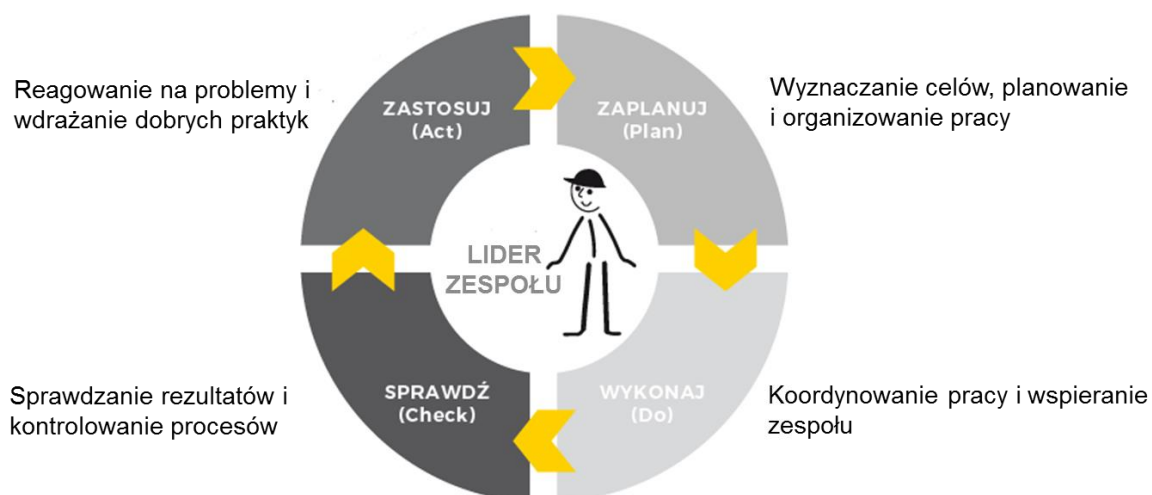
Marek jest kierownikiem biura obsługi klientów w średniej wielkości firmie produkcyjno-handlowej. BOK odpowiada za przyjmowanie zamówień, odbieranie telefonów, obsługę zapytań, reklamacji oraz zwrotów. Biuro pracuje od 9:00, ale Marek zaczyna swoją pracę o 8:15. Pierwszą rzeczą, jaką robi, jest sprawdzenie, ile zadań jest do realizacji w rozpoczętym dniu. Kurier ze zwrotami przyjeżdża wieczorem, a zapytania i reklamacje przesyłane są przez formularze ze strony www. Listy zadań pokazują, ile spraw czeka na realizację. Rolą zespołu jest zapewnienie najwyższego na rynku standardu obsługi, więc o opóźnieniach nie może być mowy. Kolejnym zadaniem Marka jest wpisanie na tablicy zespołu wyników, jakie dział uzyskał wczoraj. Kluczowe KPI to terminowość, produktywność i liczba błędów. O 8:30 pojawiają się pracownicy, którzy zaraz po przyjeździe również wpisują na tablice swoje wczorajsze wyniki oraz problemy, o których chcą porozmawiać. Punktualnie o 8:40 zaczyna się spotkanie zespołu, które prowadzą wszyscy według ustalonych ról. W trakcie spotkania omawiane są wyniki osiągnięte poprzedniego dnia oraz problemy, jakie wystąpiły. Marek przydziela zadania, wyznacza priorytety i rozlicza działania, które miały być wykonane do dzisiaj. Spotkanie trwa 15 minut i o 9:00 cały zespół jest gotowy do rozpoczęcia pracy. Dzisiaj jest wtorek i spraw jest zazwyczaj mniej niż w inne dni, więc jest okazja do rozwoju. Marek chciałby popracować z Kasią, która jest bardzo rzetelnym pracownikiem, ale słabo sobie radzi z niektórymi sprawami. Ostatnio była szkolona przez Grzegorza, też pracownika BOK, który jest biegły w Excelu. Od tego momentu przygotowanie raportów zajmuje jej znacznie mniej czasu. Dzisiaj Marek pracuje z nią nad umiejętnością rozmawiania z klientami. Jak co wtorek o 13:00,

prowadzi przegląd działań doskonalących, które zespół regularnie realizuje, a o 14:00 musi sprawdzić pięć losowych odpowiedzi do klientów, żeby potwierdzić, czy są one zgodne ze standardem. Wygląda na to, że wszystko zostało zaplanowane i jest pod kontrolą. Na liście problemów znajdują się dwa tematy dla niego i jeden, który wymaga dyskusji z Andrzejem, szefem departamentu. Na szczęście o 10:00 jest codzienne spotkanie wszystkich kierowników departamentu, więc będzie okazja do rozmowy.

Zwróć uwagę, że bohaterowie o tych samych imionach zostali opisani na początku artykułu. Kasia, pracownik BOK, jest niezaangażowana i nie ma możliwości się rozwijać, Marek, jej kierownik nie radzi sobie z zarządzaniem zespołem, a Andrzej, szef departamentu nie dostrzega potencjału, jaki drzemie w jego zespole. Funkcjonują w innym systemie, niż ci opisani powyżej. Na czym polega różnica? Który zespół może być bardziej efektywny?

Cykl PDCA integruje zarządzanie i doskonalenie

Cykl PDCA (ang. *Plan, Do, Check, Act*)⁹ to znana od lat koncepcja, stosowana powszechnie w usprawnianiu procesów, która doskonale sprawdza się w zarządzaniu. Stosowanie PDCA nie tylko umożliwia wdrożenie funkcji zarządzania¹⁰ w praktyce, lecz także integruje je z ideą ciągłego doskonalenia. PDCA to cztery działania, które są realizowane w następującym po sobie cyklu. W jednym cyklu, np. miesięcznym, może być realizowanych wiele cykli dziennych. Lider zespołu, działając zgodnie z PDCA, realizuje poniżej opisane działania.



Rys. 9. Zastosowanie cyklu PDCA w zarządzaniu

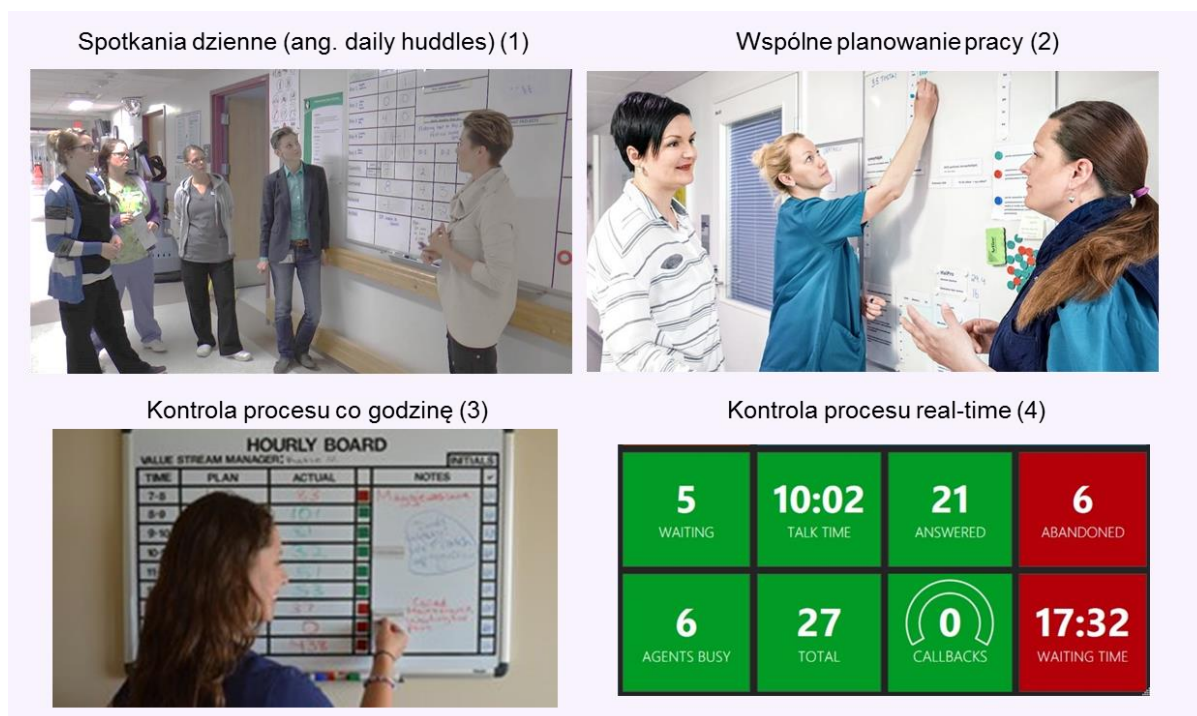
Stosowanie PDCA znacznie poprawia efektywność działań, ale wymaga realizacji wszystkich zadań. Dobre zaplanowanie bez monitorowania niewiele zmieni, a monitorowanie bez reagowania na problemy nie pomoże zespołowi osiągnąć celów. Jeśli cele miesięczne podzielimy na cele tygodniowe, a następnie dziennie, to znacznie skrócimy cykl PDCA. Wtedy w ramach jednego cyklu miesięcznego będzie realizowanych wiele cykli dziennych. **Z praktyki wiemy, że im krótszy cykl zarządzania, tym lepsze wyniki.**

⁹ Cykl Deminga (koło Deminga, pętla Deminga) – schemat ciągłego doskonalenia opracowany przez dr. Williama Edwardsa Deminga, amerykańskiego specjalistę statystyka, który w latach 50. XX wieku pracował w Japonii.

¹⁰ Funkcje zarządzania: https://mfiles.pl/pl/index.php/Funkcje_zarz%C4%85dzania; H. Fayol, *General principles of management*, „Classics of Organization Theory” 1916, t. 2, nr 15.

Codzienne zarządzanie (ang. *Daily Management*)

Tym sposobem doszliśmy do codziennego zarządzania. To naturalny dla ludzi i niezwykle skuteczny sposób zarządzania zespołem. Codzienne zarządzanie to działania, które mają zapewnić, że zaplanowana praca jest realizowana zgodnie z ustalonym standardem i zapewnia oczekiwane rezultaty, a jeśli nie, to następuje właściwa reakcja. W ramach codziennego zarządzania realizowanych jest wiele rutynowych działań mających na celu zapewnienie odpowiedniego tempa pracy, kontrolę wyników i procesów oraz reagowanie na problemy.



Rys. 10. Codzienne zarządzanie i kontrola¹¹

W zespołach, które realizują procesy wolumenowe, np. przetwarzają tysiące dokumentów lub wykonują setki telefonów dziennie, zasadne jest kontrolowanie procesów w cyklu godzinowym lub w czasie rzeczywistym. W tym celu dobrze sprawdzają się elektroniczne tablice wyników (ang. dashboard).

Spotkania zespołu (ang. *Daily Huddles*)

Jednym z kluczowych elementów zapewniających efektywną komunikację są regularne spotkania zespołu. Celem spotkań jest ocena sytuacji, omówienie rezultatów, zadań i problemów wymagających rozwiązania. Spotkania powinny się odbywać codziennie, o stałej porze i na stojąco. Każdy uczestnik ma wyznaczoną rolę, a kierownik jest odpowiedzialny za prawidłowy przebieg spotkania oraz trzymanie się agendy i zasad. Wdrożenie spotkań dziennych wywołuje zazwyczaj duży opór wśród pracowników, szczególnie w zespołach projektowych, ale szybko staje się przełomowym krokiem w kierunku poprawy efektywności. Spotkanie trwa kilkanaście minut, zapewniając szybką i bezpośrednią

¹¹ Zdjęcie (1) <https://www.youtube.com/watch?v=Qj0XVFuriuQ>, zdjęcie (2) <https://planet-lean.com/lean-healthcare-transformation>, zdjęcie (3) <https://www.prweb.com/releases/2013/7/prweb10978555.htm>, zdjęcie (4) <https://www.simsyn.lk/callcentersolutions/index.html>

wymianę informacji. Po spotkaniu pracownicy znają aktualne priorytety, wiedzą, co mają robić, a kierownik rozumie, jakimi problemami powinien się zająć.



Rys. 11. Spotkanie zespołu o stałej porze i stałej agendzie¹²

W zespołach, w których cykl procesu jest dłuższy niż jeden dzień (np. projektowe czy B2B), trzeba się skupić na aktywnościach procesowych, a rezultaty omawiać na spotkaniach tygodniowych. W zespołach rozproszonych lub pracujących zdalnie warto poszukać rozwiązań IT, które będą umożliwiały realizację tej idei.

Systemy audio i wideokonferencyjne są obecnie powszechnie dostępną i tanią formą komunikacji. Dzięki nim możemy organizować spotkania w rozproszonych lub pracujących zdalnie zespołach. Jednak trzeba być świadomym, że dystans, który się tworzy, wymaga dobrego przygotowania i umiejętności w prowadzeniu tego typu spotkań.



Rys. 12. Wirtualne formy komunikacji (Platforma Zoom)¹³

W porównaniu z wideokonferencjami, spotkania twarzą w twarz mają wciąż wiele przewag. Wynikają one z osobistego kontaktu, mowy ciała, która wspiera komunikację, oraz bezpośredniości kontaktu. Spotkania na żywo trwają krócej, ludzie przebywający razem są bardziej skłonni do angażowania się w działanie, rośnie zaufanie oraz wzmacnia się więź i współpraca zespołu. Należy zatem szukać rozwiązań hybrydowych łączących zalety obu form spotkań.

¹² Zdjęcie <https://medium.com/@lasantha9/is-daily-stand-up-meeting-really-need-what-happens-when-you-stop-doing-it-64e93379e824>

¹³ Zdjęcie <https://hc.services/zoom-rooms/easy-creative-guide-huddle-room-zoom/>

Zarządzanie wizualne (*ang. Visual Management*)

Zarządzanie wizualne to techniki wizualnego przekazywania informacji, które ułatwiają menedżerom oraz pracownikom podejmowanie szybkich i trafnych decyzji związanych realizacją ich celów i zadań. Mogą wspierać wszystkie działania związane z zarządzaniem, jak: planowanie, organizowanie, kierowanie oraz kontrolowanie. Ludzie są w większości wzrokowcami i informacje wizualne przetwarzają znacznie szybciej niż przekazywane w innej formie. Wizualizacja powoduje, że kierowanie zespołem staje się łatwiejsze dla liderów i bardziej intuicyjne dla pracowników. Przyjrzyjmy się zamieszczonemu poniżej przykładowi wykorzystania wizualizacji do kontroli i priorytetyzacji zadań.

Obok pokazano prosty sposób wykorzystania wizualizacji do kontroli terminowości oraz ustalania priorytetów dla pracownika odpowiedzialnego za ofertowanie. Na czerwono oznaczone zostały opóźnione zadania, z informacją o liczbie dni opóźnienia, np. D+3 to 3 dni opóźnienia w stosunku do wyznaczonej daty. Na zielono sprawy nieprzeteterminowane. Dzięki temu pracownik w łatwy sposób może kontrolować kolejkę i terminowość. W tym przypadku priorytety wyznaczone są przez termin, ale można stosować dowolne kryteria priorytetyzacji, jak np. wartość oferty, typ klienta, etap procesu. Powszechnie stosowane narzędzia IT dają wiele możliwości wizualizacji.	1	Alba_oferta	D+3
	2	Siematic_umowa	D+2
	3	Soltix_oferta	D+2
	4	Area Global- aneks	D+2
	5	Mod-Mad – wycena	D+2
	6	Umbrol –oferta	D+1
	7	Polskie soki - oferta	D+1
	8	Service International - umowa	D+1
	9	ZPMO - oferta	OT
	10	Project house - oferta	OT
	11	Transeurope - umowa	OT

Rys.13. Tabela z wizualnym zaznaczeniem przeterminowanych spraw

Wizualizacja ułatwia również kontrolę procesów. Zapewnia szybki dostęp do informacji, intuicyjną oceną postępu spraw w procesie, odkrywa i uwidacznia problemy. Poniżej przykład tablicy wizualizującej uproszczony proces opracowania i wdrażania nowych produktów w zespole marketingu.

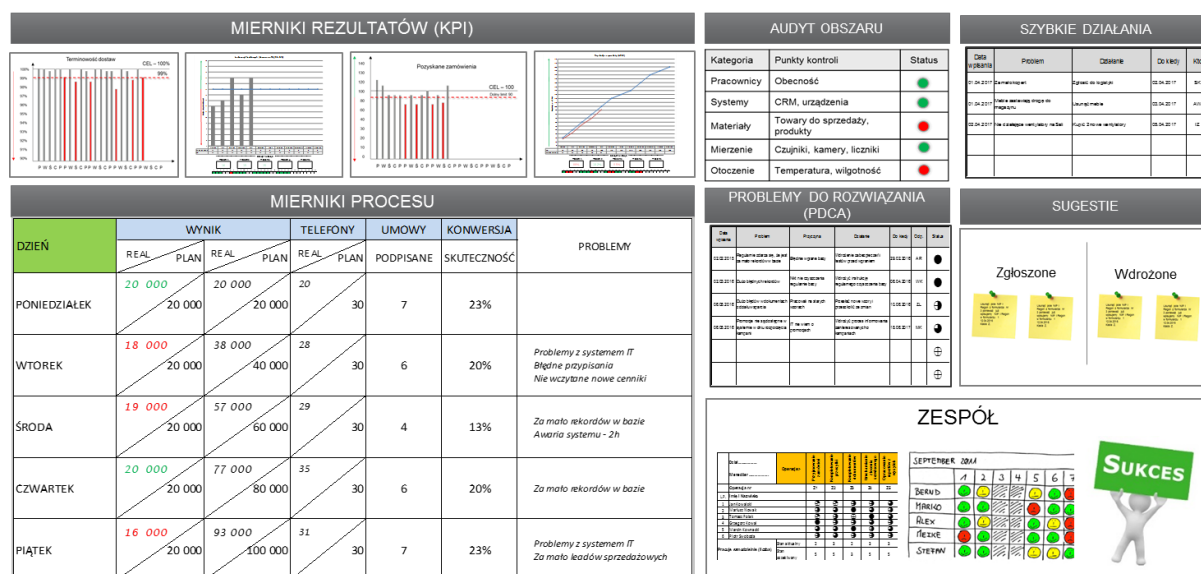
Pracownik	PROCES OPRACOWANIA I WDROŻENIA NOWEGO PRODUKTU				
	Opracowanie koncepcji	Testowanie i analiza	Przygotowanie wdrożenia	Wdrożenie	Ocena
	2 tygodnie	2 tygodnie	3 tygodnie	2 tygodnie	Po 2 miesiącach
Adam	Produkt A11	Produkt B9	Produkt BA7		Produkt BB12
Kasia		Produkt D5		Produkt E7	Produkt E9
Darek	Produkt K1	Produkt KZ1		Produkt KR14	Produkt K2 Produkt L8
Marta	Produkt Z1	Produkt Z7	Produkt W2		Produkt Z12

Rys. 14. Tablica wizualna procesu

Tablica odzwierciedla główne kroki procesu, realizatorów oraz etapy, na których są poszczególne produkty. Przy krokach umieszczono informację o maksymalnym czasie ich realizacji. Pomysł na produkty, które zostały zaakceptowane do realizacji, są umieszczane na tablicy za pomocą karteczek. Dodatkowo zastosowano kropki w dwóch kolorach. Niebieski oznacza priorytet, a czerwony opóźnienie. Szczegółowe zadania do wykonania w poszczególnych etapach procesu mogą być planowane w osobnych harmonogramach. Celem tablicy jest dostarczenie zespołowi, kierownikowi oraz innym interesariuszom informacji o statusie produktów. Zespół odpowiedzialny za proces omawia sytuację, planując kolejne zadania oraz reagując na pojawiające się problemy, np. opóźnienia.

Powszechnym problemem w procesach realizowanych w systemach IT jest to, że są one niewidoczne i trudno jest ocenić status ich realizacji. Nie wiadomo, ile jest spraw w procesie, czy są jakieś problemy do rozwiązania i czy terminy będą dotrzymane. Lider często nie ma kontroli nad procesami i pracą oraz nie jest w stanie przewidzieć, jakim rezultatem zakończy się dzień. Zarządzanie wizualne eliminuje ten wynikający z technologii deficyt.

Wizualizacja znacznie poprawia komunikację w zespole. Spotkanie i rozmowa przy tablicy jest najefektywniejszym sposobem wymiany informacji. Częsty i bezpośredni kontakt między ludźmi oraz fizyczna interakcja sprzyja budowaniu więzi i zwiększa zaangażowanie zespołu. Dobrze zaprojektowana tablica to znakomite centrum dowodzenia zespołem. Poniżej przykładowa tablica zawierająca typowe elementy.

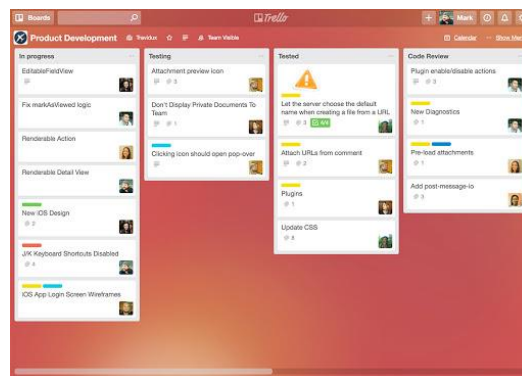


Rys. 15. Tablica zespołu

Na tablicy prezentowane są aktualne wyniki zespołu w odniesieniu do celów, zapisywane są problemy do rozwiązania i zadania do wykonania. W obszarze tablicy umieszczana jest matryca umiejętności i obecności ułatwiająca planowanie i organizowanie pracy. Dodatkowym elementem jest miejsce na sugestie pracowników, bieżące informacje oraz sukcesy zespołu. Jak każde inne narzędzie również i te związane z zarządzaniem wizualnym należy dostosować do potrzeb i specyfiki zespołu. Rozwiązania stosowane w jednym zespole, np. obsługi klientów nie sprawdzą się w innym, np. w dziale IT.

Warto wspomnieć, że dostępnych jest również wiele ciekawych rozwiązań elektronicznych jak np. elektroniczne dashboards czy planery zadań. Mogą one wspierać rozwiązania fizyczne i pozwalają na wdrożenie koncepcji zarządzania wizualnego w zespołach pracujących zdalnie lub sytuacjach, które wymagają takiego dostępu.

Poniżej przykład elektronicznego dashboardu KPI, a po prawej ekran popularnego programu do planowania i monitorowania zadań projektowych.



Rys. 16. Przykłady narzędzi elektronicznych do monitorowania wyników i zadań¹⁴

Tablice papierowe czy elektroniczne?

Wiele osób, które pierwszy raz mają do czynienia z tablicami papierowymi, zastanawia się, czy nie lepiej w dobie powszechnej cyfryzacji korzystać z tablic i narzędzi elektronicznych. Jedne i drugie rozwiązania mają swoje wady i zalety. Jednak przy wyborze rozwiązań nie należy się kierować technologią, lecz skutecznością. Warto wziąć pod uwagę fakt, że ludzie przywiązują dużo większą uwagę do informacji zapisanych własnoręcznie niż wyświetlonych na ekranie. Wpisanie swojego wyniku na tablicy wzmacnia poczucie własności i odpowiedzialności. Pracownik nie staje się tylko biernym obserwatorem elektronicznego wykresu, lecz zaangażowanym realizatorem, który raportuje całemu zespołowi swoje osiągnięcia. Jeśli wynik poniżej celu **zapisany zostaje czerwonym kolorem**, to rośnie motywacja do działania i zmiany wyniku na **zielony**.

Wizualizacja to potężne narzędzie, które pomaga zarządzać zespołem oraz skutecznie w im funkcjonować. Jej celem jest również wdrożenie autonomicznego zarządzania (ang. *Autonomous management*), czyli zasady samodzielnego zarządzania pracą przez zespoły.

Dzięki takim narzędziom pracownicy otrzymują prawdziwy wpływ na swoją pracę, a mianowicie:

- Uczestniczą w planowaniu.
- Kontrolują równomierność i sprawiedliwość przydzielanych zadań.
- Monitorują status zadań swoich i zespołu.
- Szybko reagują na problemy.
- Wspólnie podejmują decyzję.

Efektywna komunikacja w zespole z wykorzystaniem zarządzania wizualnego

Nieefektywna komunikacja to jeden z najczęściej podkreślanych problemów w każdej organizacji. Popularnymi rozwiązaniami tego problemu są szkolenia, newslettery oraz spotkania z załogą. Jednak w efektywnej komunikacji nie tylko chodzi o przekazywanie komunikatów, ale o dwustronną wymianę istotnych dla obu stron informacji. Taki proces wymaga wdrożenia konkretnych rozwiązań, procesów i narzędzi.

Zespół Randstad wykonał w tym zakresie milowy krok do przodu. Poniżej pokazano zestaw dwóch tablic, które stosują zespoły rekrutacyjne w tej firmie. Pierwsza zawiera informacje dotyczące osiąganych wyników (KPI) i spraw związanych z ludźmi, natomiast druga, realizowanych aktywności procesowych..

¹⁴ Zdjęcie 1 <https://www.pinexl.com/product-page/kpi-dashboard>, Zdjęcie 2 <http://e-wolontariat.pl/blog/organizacja-czasu-trello/>



Rys. 17. Tablica wyników



Rys. 18. Tablica aktywności procesowych

Tablice utworzyły centrum zarządzania zespołem, z którego korzysta kierownik i wszyscy pracownicy. Wspierają komunikację, odkrywają problemy i ułatwiają podejmowanie decyzji. Połączyły skutecznie cele z procesami i ludźmi

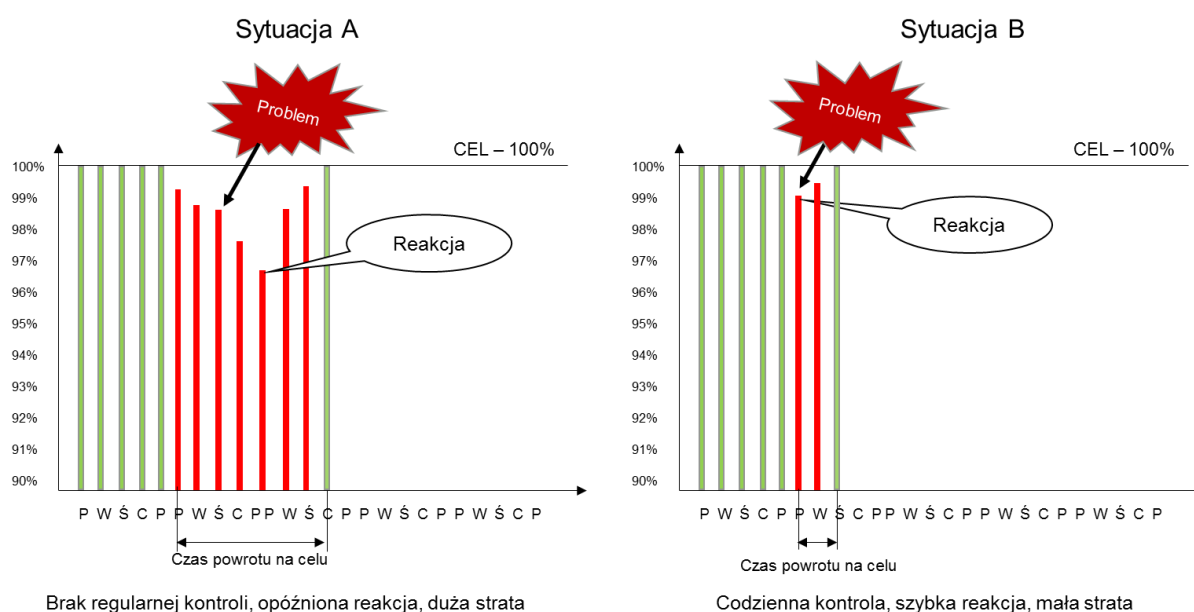
Częstą praktyką, którą obserwujemy, jest wdrażanie tzw. białych tablic, które są traktowane jako samodzielne narzędzie. Niestety takie rozwiązania są nieskuteczne i dość szybko porzucane przez kierowników. Tablica musi być ściśle powiązana z celami, procesami, ludźmi oraz cyklem PDCA. Dlatego niesłuchanie istotne jest, aby w budowanie tablicy zaangażowany był cały zespół – tak jak to się dzieje w Randstad. Bo tylko dzięki zdefiniowaniu wspólnych wartości, celów, ale przede wszystkim praktycznych rozwiązań, możliwe jest osiągnięcie zamierzonych rezultatów.

Rozwiązywanie problemów i usprawnianie pracy

Co zrobi pracownik, gdy wystąpi problem? Czy go zauważy i rozwiąże, czy zgłosi kierownikowi, czy ponarzeka i jakoś sobie z nim poradzi. Każdy problem to przeszkoda na drodze do lepszych wyników, która powinna być szybko i sprawnie wyeliminowana. Jednak w wielu firmach nikt nie chce słyszeć o problemach. Jeśli występują, to raczej są ukrywane niż odkrywane. Pracownicy chętnie by się ich pozbyli, ale ich szefowie nie chcą o nich słyszeć, ponieważ musieliby się tym zająć. Brak właściwej reakcji na problemy prowadzi do postępującego pogorszenia sytuacji.

Umiejętność rozwiązywania problemów i poszukiwania lepszych sposobów pracy to kluczowe kompetencje kierownika efektywnego zespołu. Z jednej strony musi zapewnić realizację zadań zgodnie z oczekiwaniami, z drugiej ciągle ją usprawniać, aby stawić czoła rosnącym wymaganiom.

Zwróć uwagę na dwa poniższe przykłady. Sytuacja A pokazuje działanie typowego zespołu. Reakcja na problem następuje, gdy sytuacja jest już poważna. Zwykle w tym momencie jest też za późno, żeby nadrobić stratę. Sytuacja B to działanie zespołu reagującego szybko na problem. Zaraz po wykryciu odchylenia od celu pracownicy podejmują działania korygujące i sytuacja szybko wraca do oczekiwanego poziomu. Strata jest znacznie mniejsza i miesiąc kończy się lepszym wynikiem.

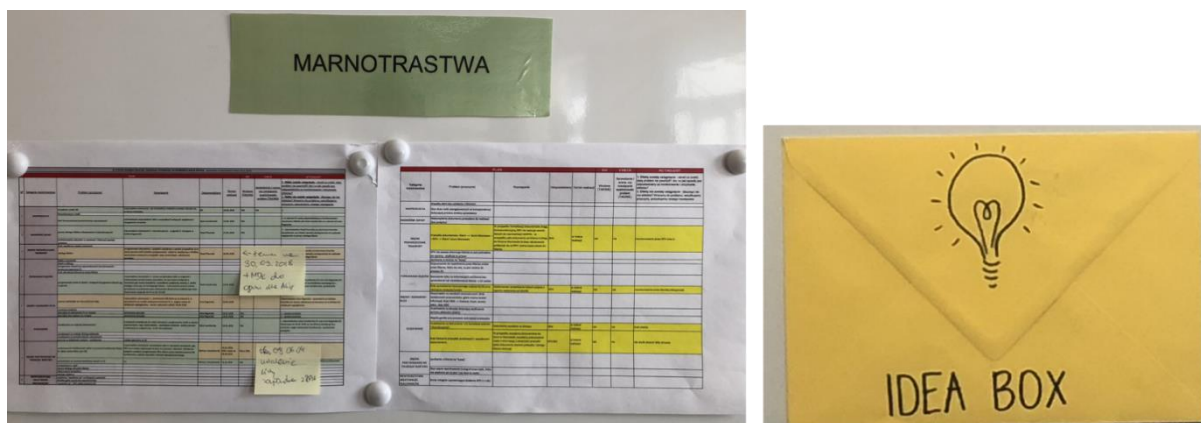


Rys. 19. Szybkość reagowania na problem i powrót do stanu oczekiwanego

łatwiej powiedzieć, trudniej zrobić. Żeby zespół działał w ten sposób, musi mieć wyznaczone klarowne cele i oczekiwania. **Problem bowiem to nieakceptowana różnica pomiędzy stanem aktualnym a oczekiwanym.** Stan oczekiwany może być wyznaczony przez cele, specyfikacje czy też standardy. Wizualizacja stanu aktualnego wobec oczekiwanego w postaci wykresów, tabel, kolorów (czerwony-zielony) umożliwia zespołowi szybkie reagowanie na wszelkie sytuacje problemowe.

Liderzy zespołów, którzy chcą osiągać ponadprzeciętne rezultaty, powinni zmienić swoje nastawienie do problemów. Problemy zmuszają do reakcji, odkrywają słabości zespołu i wskazują na obszary do doskonalenia. Reagowanie na odchylenia od stanu oczekiwanego jest działaniem reaktywnym. Źródłem wyższej efektywności może być również działanie proaktywne. Procesy kryją w sobie wiele marnotrawstw, których eliminowanie jest jak wyciąganie kolejnych skarbów ze szkatułki.

Poniżej pokazano dwa przykłady proaktywnych działań doskonalących. Po lewej lista marnotrawstw do eliminacji, którą regularnie tworzą pracownicy, po prawej koperta, do której wrzucają swoje pomysły na usprawnienia.



Rys. 20. Przykłady działań doskonalących

Doskonalenie pracy zespołu może być realizowane w wielu formach. Można zachęcać pracowników do zgłaszania pomysłów, tzn. sugestii, lub przeprowadzać warsztaty kaizen, na których usprawnia się wybrany proces lub pracę. Zbieranie danych o problemach, błędach jakościowych, przyczynach utraty klientów dostarczy z pewnością wielu pomysłów na usprawnienia.

Wykorzystywanie ludzkiej kreatywności i talentów jest wpisane w DNA Lean Management. Lean to ciągłe doskonalenie przez wszystkich, wszystkiego i codziennie. Firma nie będzie się doskonalili, jeśli liderzy zespołów nie będą tego robić.

Każdy zespół spotyka codziennie wiele okazji do doskonalenia, jednak przechodzi obok nich obojętnie, bez zainteresowania. Zazwyczaj liderzy zespołów nie postrzegają ciągłego doskonalenia jako drogi do poprawy wyników. Jednocześnie pracownicy mają mnóstwo pomysłów i umożliwienie im ich realizacji szybko zapoczątkuje lepszymi wynikami.

Rola lidera

Rolą lidera jest osiągnięcie oczekiwanych rezultatów oraz ciągły wzrost efektywności. Lider powinien skupić się zarówno na rozwoju potencjału całego zespołu, jak i poszczególnych pracowników. Zespół potrzebuje systemowych rozwiązań, a jego członkowie szacunku, indywidualnego traktowania i wyzwań. Chcąc zbalansować te potrzeby, lider musi zapewnić klarowność i przewidywalność swoich działań oraz umożliwić pracownikom wzięcie odpowiedzialności za swoją pracę.

Klarowność

„*Wiem dlaczego moja praca jest ważna i czego oczekują ode mnie w pracy*”. Tak o swojej pracy mówią zaangażowani pracownicy. Określenie roli zespołu oraz wyjaśnienie, w jaki sposób każdy pracownik przyczynia się do jej realizacji, buduje poczucie sensu i odpowiedzialności. Doprecyzowanie roli dokonuje się poprzez wyznaczenie celów, które po skaskadowaniu umożliwiają rozróżnienie między wynikami grupy a udziałem jednostki.

Rolą lidera jest wyjaśnienie procesów oraz oczekiwanej metody pracy. Pracownicy powinni wiedzieć, jak mają poprawnie wykonać swoje zadania, jakimi narzędziami oraz jakie wymagania się z tym wiążą.

Klarowność to również jasne zasady funkcjonowania i współpracy w zespole, w tym uprawnienia do podejmowania decyzji, komunikacja oraz rozwiązywania problemów i konfliktów.

Stabilność i przewidywalność

Proces zarządzania, jaki stosuje lider, powinien być stabilny i przewidywalny. Chaos i zmienność znacznie obniża efektywność. Zarówno działania, jak i zachowania lidera powinny być zrozumiałe dla zespołu. Zaskakiwanie, niespodziewane kontrole, szukanie okazji do krytyki osłabiają motywację i zaangażowanie. Codzienna rutyna lidera realizowana w ramach jego pracy standaryzowanej oraz zarządzanie w cyklu PDCA to praktyki, które wprowadzają ład, porządek i poczucie przewidywalności.

Umożliwienie ludziom wzięcia odpowiedzialności za swoją pracę

Jednym z celów transformacji zespołu jest stworzenie środowiska, w którym pracownicy wezmą odpowiedzialność za swoją pracę oraz jej rezultaty. Aby ten proces nastąpił, niezbędne jest spełnienie 3 warunków:

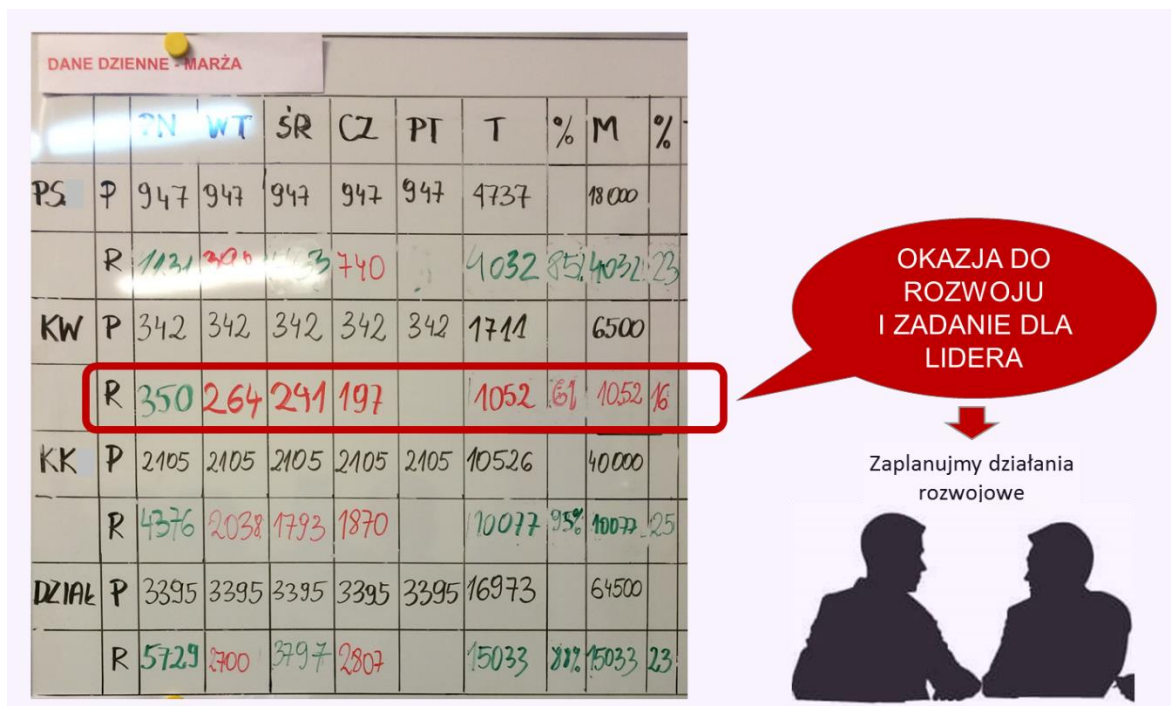
1. Wszyscy muszą jasno rozumieć cel, który mamy osiągnąć.
2. Wszyscy muszą jasno rozumieć, jakie kroki są niezbędne do osiągnięcia celu.
3. Wszyscy muszą jasno rozumieć, jakie kroki należy podjąć w sytuacji nieosiągnięcia celu.

Tradycyjny sposób zarządzania oparty na poleceniach i kontroli (ang. *command and control*) ma swoje ograniczenia i utrudnia wydobyć pełnego potencjału zespołu. Pracownicy chcą mieć wpływ w ważnych dla nich kwestiach oraz autonomię w działaniu. Widoczne jest to szczególnie w zespołach składających się z wysoko wykwalifikowanych specjalistów, którzy niejednokrotnie przewyższają wiedzą swoich kierowników. Również w przypadku osób pracujących z klientami, pacjentami, patentami właściwe zrozumienie celu przekłada się na adekwatne do sytuacji zachowania i działania. Zadaniem lidera jest umiejętne delegowanie odpowiedzialności, aby wraz z rozwojem umiejętności pracowników następowało przekazywanie 100-procentowej odpowiedzialności za pracę.

Ciągły proces rozwoju

Chcąc rozwijać zespół i podnosić efektywność lider musi myśleć o sobie jako o trenerze, a nie o szefie. Powinien być blisko ludzi i procesów, a nie swojego biurka. Proces rozwoju trzeba zintegrować z procesem zarządzania, aby codzienne problemy w osiąganiu wyników zamieniać w okazje do rozwoju. Tylko wtedy idea ciągłego doskonalenia zacznie funkcjonować.

Jak pokazano na poniższym przykładzie, wykorzystanie zarządzania wizualnego ułatwia odkrywanie problemów oraz obszarów do poprawy. Zgodnie z zasadą kija i marchewki niewykonanie celów może być pretekstem do reprimendy i wyciągania konsekwencji, ale może też być sygnałem do uruchomienia działań rozwojowych.



Rys. 21. Proces rozwoju zintegrowany z procesem zarządzania

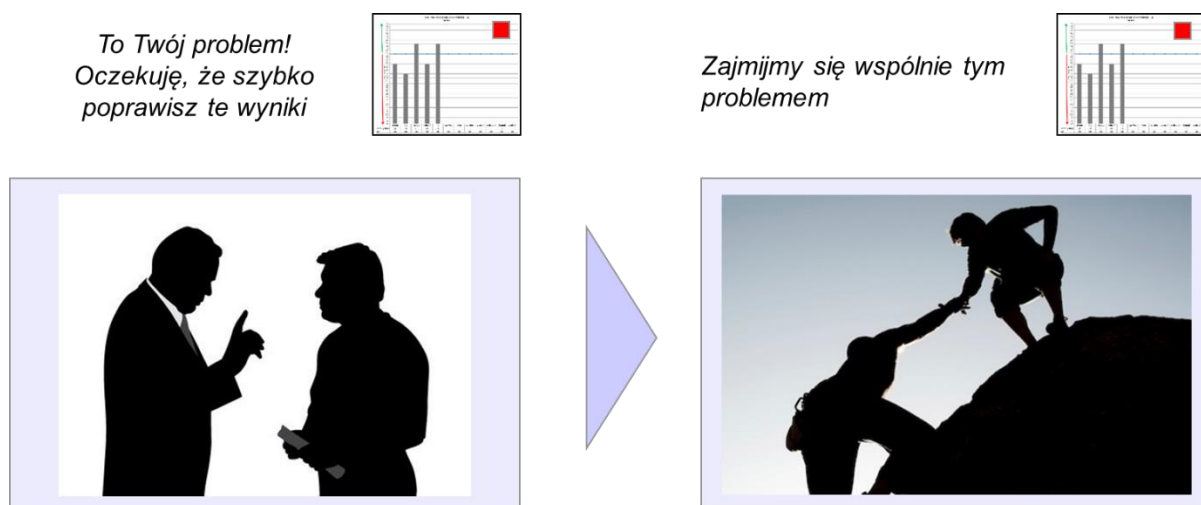
Proces rozwoju wpisany w cykl PDCA zakłada ciągłe doskonalenie na bazie refleksji i wniosków. W fazie P (Plan) działania rozwojowe są planowane, w D (Do) realizowane, w C (Check) sprawdzane i oceniane, a w A (Act) wdrażane do codziennej praktyki lub powtarzane ponownie. Nauka oraz przyrost wiedzy i umiejętności następuje w każdym cyklu. Im częściej realizowane są cykle nauki, tym szybciej zespół się rozwija.

Zmiana postaw i sposobu myślenia

Zbudowanie efektywnego i osiągającego ponadprzeciętne wyniki zespołu polega na wdrożeniu wielu powiązanych ze sobą praktyk i narzędzi. Celem zmiany jest uruchomienie skutecznego systemu zarządzania zespołem tworzącego warunki do ciągłego wzrostu efektywności. W centrum zmian jest nie tylko lider, ale też wszyscy pracownicy. Budowanie efektywnego zespołu jest transformacją sposobu myślenia i działania poprzez wdrażanie i codzienne praktykowanie Lean Management. Klarowna rola, skupienie na celach i procesach oraz codzienne zarządzanie czyni z grupy pracowników sprawny i zaangażowany zespół. Tablice ułatwiają ocenę sytuacji, wizualizacja odkrywa problemy, a spotkania poprawiają komunikację. Lider ma dobrą kontrolę nad sytuacją, wspiera zespół oraz osiąga coraz lepsze wyniki. Proces zarządzania integruje się z procesem doskonalenia i rozwojem ludzi. Po jakimś czasie na trwałe zmienia się sposób funkcjonowania zespołu.

Jednak na przeszkodzie tej zmiany będą stały zachowania wynikające z aktualnego sposobu myślenia lidera i zespołu. Jest ono wynikiem powszechnie stosowanych praktyk zarządzania oraz kultury organizacyjnej firmy. Liderzy zazwyczaj nie myślą o sobie w kategorii trenera odpowiedzialnego za rozwój ludzi lecz raczej przełożonego wydającego polecenia i kontrolującego swoich pracowników. Pracownicy nie przychodzą do pracy aby realizować wspólną misję i swoje ambicje, lecz do roboty aby zarobić na życie. Transformacja wymaga zmiany sposobu myślenia zarówno lidera jak pracowników. W krąg osób zaangażowanych należy zaliczyć również przełożonych wyższego szczebla, którzy powinni wspierać kształtowanie nowych zachowań. Z naszych doświadczeń wynika, że pracownicy chętnie angażują się w opracowanie i wdrażanie nowych sposobów działania, o ile ich zdanie jest brane w tym

procesie pod uwagę. Rozwiązania Lean są bardzo intuicyjne i skuteczne, stąd dość szybko przekonują zespół do ich stosowania. Ale zaufanie do zmiany, zapał i zaangażowanie można szybko utracić poprzez powrót do starych praktyk.



Rys.22 Transformacja zespołu polega na zmianie sposobu myślenia i zachowania

Zmiana wymaga również czasu. Zespół przechodzi przez fazę projektowania nowych rozwiązań, które następnie dostosowuje do swoich potrzeb, stabilizuje, aby w końcu osiągnąć pełen potencjał możliwości. Proces ten wymaga konsekwencji i systematyczności, aby stare nawyki nie wróciły, a nowe się ukształtowały. Jednak warto podjąć ten wysiłek, ponieważ potencjał, który drzemie w dziesiątkach lub setkach, a czasem tysiącach pracowników, jest ogromny i wciąż niewykorzystany.

Podsumowanie

Zdajemy sobie sprawę, że artykuł ten nie wyczerpuje w pełni tematyki związanej z efektywnością zespołów, ale wyjaśnia podstawowe zagadnienia i dostarcza wielu wskazówek. Warto zapamiętać, że:

1. **Znaczący wzrost efektywności zespołów wymaga stworzenia warunków, w których zarówno liderzy jak i pracownicy będą mogli w pełni wykorzystać swój potencjał.** Aby tak się stało nie wystarczą pojedyncze i powierzchowne zmiany, niezbędne jest systemowe oddziaływanie na czynniki kształtujące odpowiedni sposób myślenia i zachowania oraz maksymalizujące osiągnięcia
2. **Zespół musi mieć klarowną rolę do spełnienia oraz cele.** To niezbędny warunek aby nadać pracownikom sens pracy i uzyskać synergię ich działania.
3. **Zespół musi mieć świadomość procesów, które realizuje oraz znać sposób, w jaki praca powinna być wykonana.** Standaryzacja, organizacja miejsca pracy oraz wizualizacja to niezbędne elementy zapewniające wysoką wydajność pracy.
4. **System zarządzania zespołem powinien integrować zarządzanie i doskonalenie,** skupiając pracowników na codziennych celach i zadaniach oraz problemach do rozwiązania.
5. **Delegowanie odpowiedzialności na pracowników to przekazywanie im pełnej odpowiedzialności za swoją pracę oraz jej rezultaty,** przy zachowaniu szacunku, otwartości i sprawiedliwości.
6. **Głównym zadaniem lidera jest rozwój potencjału całego zespołu, jak i poszczególnych pracowników.** Zapewnienie ciągłego wzrostu efektywności wymaga od Lidera zmiany roli z szefa na trenera.

7. **Lepsze rezultaty zespołu są wynikiem zmiany sposobu myślenia i działania.** Tylko wtedy gdy pracownicy wiedzą, czego się od nich oczekuje, dobrze pasują do swojej roli, mają odpowiednie umiejętności i narzędzia oraz czują, że ich lider jest za ich plecami, będą w stanie osiągać ponadprzeciętne wyniki.

Warto podjąć wysiłek związany z rozwojem swoich zespołów. Zaangażowani i kompetentni pracownicy chętniej przychodzą do pracy oraz są bardziej związani ze swoim pracodawcą. Lepiej dbają o klientów oraz jakość produktów i usług, które im dostarczają. Są świadomi procedur oraz dbają o bezpieczeństwo i środowisko, w którym pracują. W konsekwencji osiągają lepsze wyniki oraz są bardziej produktywni.

Jeśli jesteś zainteresowany budowaniem takich zespołów, zastosowaniem Lean Management w całej firmie, lub chciałbyś po prostu porozmawiać o swoich wyzwaniach biznesowych, skontaktuj się z autorem artykułu lub z Instytutem.

O Lean Management

Koncepcja Lean Management jest dobrze znana w świecie produkcji, ale poza nim również udowadnia swoją skuteczność. Rozwinęła się na podstawie technik i rozwiązań organizacyjnych zastosowanych po raz pierwszy po II wojnie światowej w sektorze motoryzacyjnym w Japonii. Pionierem nowego podejścia do wytwarzania, opartego na elastyczności, wysokiej jakości, eliminowaniu marnotrawstwa i ciągłym doskonaleniu, była firma Toyota Motor Company¹⁵. Toyota jest niekwestionowanym liderem wśród producentów samochodów pod względem wartości rynkowej i zysku, jaki generuje. Samochody, które produkuje, słyną z jakości i niezawodności, a eksperci zajmujący się zarządzaniem piszą tomy książek o filozofii i metodach działania, jakie stosuje Toyota.

Sukces Toyoty oraz Lean Management został zauważony również przez firmy nieprodukcyjne. W pierwszej kolejności Lean Management trafił do działów wspomagających produkcję, aby szybko przekroczyć wszelkie granice branżowe. Obecnie ta koncepcja zarządzania rozwija się intensywnie na całym świecie, dowodząc swojej skuteczności w usługach, handlu, służbie zdrowia, IT, hotelach, restauracjach i wielu innych sektorach.

¹⁵ Źródło: https://pl.wikipedia.org/wiki/Lean_management.

Brand	Revenue (£)	Profit (Loss in negative) (£)
Toyota	£5,951.53	£430.10
Ford	£3,475.17	£173.19
Mercedes-Benz (Cars)	£2,619.70	£254.71
Volkswagen Passenger Cars	£2,212.59	£91.32
Hyundai	£2,097.05	£99.55
Renault	£1,625.85	£105.29
Jaguar Land Rover	£771.78	£46.23
Subaru	£707.27	£87.36
Porsche	£649.87	£114.64
Skoda	£438.02	£43.58
SEAT	£264.25	£3.20
Ferrari	£94.53	£21.44
Bentley	£50.99	£1.52
Aston Martin	£27.78	£4.72

Rys. 23. Ranking producentów samochodów pod kątem przychodów i zysku¹⁶

Lean Management koncentruje się na trzech kluczowych obszarach – klientach, procesach i ludziach. Celem wszelkich działań jest dostarczenie jak największej wartości z perspektywy klienta, konsumując przy tym jak najmniej zasobów poprzez nacisk na wykorzystywanie talentów i pomysłów ludzi na wszystkich poziomach. Realizacja tej idei w praktyce prowadzi do poprawy wyników biznesowych, w wielu przypadkach spektakularnych.

Jeśli chcesz dowiedzieć się więcej o Lean Management, zapraszamy na nasze strony www.lean.org.pl.

Ciekawe linki

- Studia przypadków z różnych wdrożeń Lean realizowanych przez nasz Instytut znajdziesz [TUTAJ](#)
- Studia przypadków z różnych wdrożeń Lean realizowanych przez inne Instytuty znajdziesz [TUTAJ](#)

O autorze



Sławomir Kubiak, wcześniej menedżer i dyrektor w firmach usługowych i produkcyjnych, potem konsultant wiodący w wielu projektach Instytutu realizowanych w firmach usługowych i handlowych, w Polsce i za granicą, obecnie partner w Lean Enterprise Institute Polska. Ma za sobą 20 lat doświadczenia w biznesie, z czego 18 lat na stanowiskach menedżerskich. Od ponad 15 lat zajmuje się z sukcesem usprawnianiem firm oraz wdrażaniem Lean Management.

Zachęcam do kontaktu: slawomir.kubiak@lean.org.pl

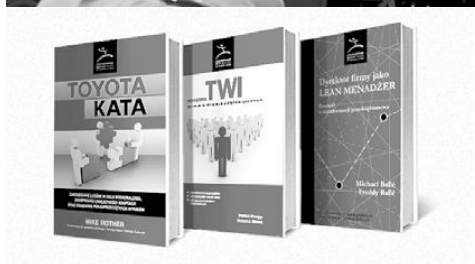
¹⁶ Źródło: <https://www.am-online.com/news/car-manufacturer-news/2018/09/11/toyota-is-most-profitable-manufacturer>

O Lean Enterprise Institute Polska

- Jesteśmy największą w Polsce organizacją specjalizującą się we wdrażaniu Lean Management
- Działamy na rynku polskim od 1999 roku
- Pracowaliśmy z setkami klientów z wielu branż, na wszystkich etapach transformacji
- Jesteśmy członkiem międzynarodowej organizacji Lean Global Network

Nasza oferta

Zmieniamy organizacje w najbardziej konkurencyjne firmy i rozwijamy najlepszych menadżerów.



SZKOLENIA OTWARTE

- W niezwykle praktycznej formie – realizowane na halach produkcyjnych firm zaawansowanych we wdrażaniu Lean Management
- Dla produkcji i usług
- Certyfikaty sygnowane logo Lean Global Network

SZKOLENIA ZAMKNIĘTE

Warsztaty praktyczne na zamówienie, „szyte na miarę” dla każdego klienta.

DORADZTWO

Efekty i niskie ryzyko dzięki:

- Największemu doświadczeniu
- Najnowszej wiedzy
- Współpracy z najlepszymi na świecie

KONFERENCJA

Co roku w czerwcu, z udziałem najlepszych na świecie praktyków i ekspertów Lean Management, gromadząca setki uczestników, przeznaczona dla praktyków z sektora produkcyjnego i usługowego.

KSIĄŻKI

Najnowsza wiedza o zarządzaniu w podręcznikach dla praktyków: www.leanbooks.pl



LEAN ENTERPRISE
INSTITUTE **POLSKA**

Lean Enterprise Institute Polska Sp. z o. o.

ul. Muchoborska 18, 54-424 Wrocław

tel.: +48 71 798 57 33

info@lean.org.pl

www.lean.org.pl

www.leanbooks.pl

www.leankonf.pl