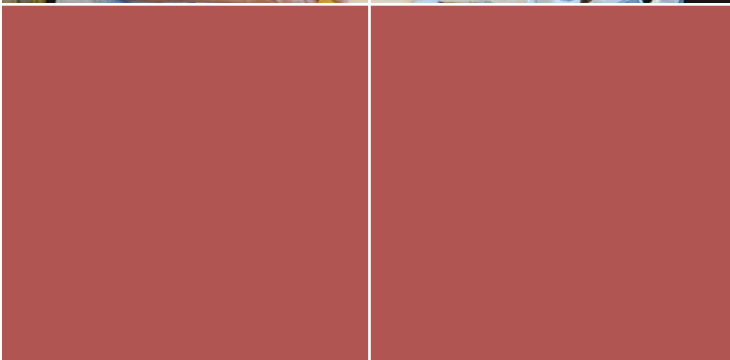
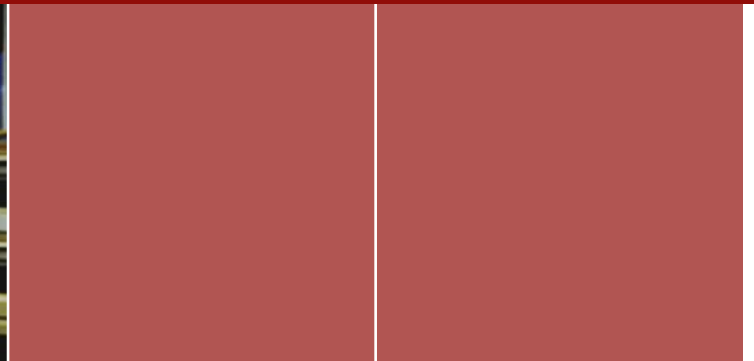




# MAGAZYN 4RESULTS 2020

*Dla wszystkich, którzy chcą BARDZIEJ*

INSPIRACJA | NASZE PODEJŚCIE | PRZYKŁADY WDROŻEŃ | SPOŁECZNOŚĆ



## WSTĘP



**Szanowni Państwo!**

**Kiedy nasza firma powstawała 15 lat temu, był to mały biznes prowadzony w mieszkaniu na warszawskim Ursynowie. Z czasem zdobywaliśmy zaufanie kolejnych Klientów i rośliśmy razem z nimi. Wciąż szukaliśmy nowych możliwości wspierania ich organizacji.**

Na samym początku na pewno nie spodziewaliśmy się, że w roku 2020 będziemy mieli za sobą ponad 500 projektów zrealizowanych dla 200 Klientów; że będziemy zajmować się takimi inicjatywami, jak zastosowanie wirtualnej rzeczywistości do rozwoju przywództwa i kultury współodpowiedzialności, wykorzystywanie najnowszych odkryć neurologów w zakresie percepcji wzrokowej do podnoszenia efektywności przedsiębiorstw czy wdrażanie pionierskich w Polsce projektów prowadzonych w myśl dziedzictwa współautorów Toyota Production System.

Nie mieliśmy też świadomości, że będziemy współpracować z laureatami prestiżowej międzynarodowej nagrody Shingo Prize (dr Gwendolyn Galsworth oraz Ianem Glendayem), z uczniem twórcy Teorii Ograniczeń Eli Goldratta (Mickeyem Granotem), z autorem metodyki Quick Response Manufacturing (Rajanem Suri) czy kapitanem nuklearnej łodzi podwodnej USA, którego książka stała się światowym bestsellerem (Davidem Marquetem). Wszystko po to, aby nasi Klienci mogli korzystać z najnowszych rozwiązań dotyczących przywództwa, zarządzania, optymalizacji produkcji, rozwoju ludzi. Inspirującej wiedzy czerpanej z samego źródła.

Dziś to, co o sobie możemy z pewnością powiedzieć, to to, że mamy naturę odkrywców. Naprawdę nie wiemy, co będziemy robić za 10 lat. Świat jest zbyt zmienny i dynamiczny, by kurczowo trzymać się utartych rozwiązań. Jesteśmy natomiast pewni, że stale będziemy chcieli wspierać liderów w codziennym zarządzaniu i budowaniu zdrowych organizacji.

Oddajemy w Państwa ręce magazyn na rok 2020. Prezentujemy w nim naszą ofertę, know-how, doświadczenia i efekty pracy. Mamy nadzieję, że będzie on cenną inspiracją.

Życzymy miłej lektury!

### **Zarząd 4Results**

**Ireneusz Biliński, Michał Paradowski,  
Sławek Błaszczak, Izabela Starnawska**



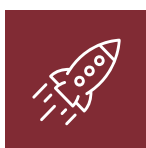
## INSPIRACJA

Zainspiruj się tekstami partnerów, konsultantów, trenerów 4Results – poznaj nasz punkt widzenia na podnoszenie efektywności firm, rozwój pracowników, usprawnianie sprzedaży.



## NASZE PODEJŚCIE

Dowiedz się, na jakie potrzeby Klientów odpowiada nasza oferta, jaka jest nasza metoda działania, co sądzą o naszym know-how Klienci i jakie osiągają wyniki.



## WDROŻENIE

Przeczytaj o programach i projektach zaimplementowanych u naszych Klientów. Dowiedz się, jakie osiągnęli dzięki nim efekty.



## INTERAKTYWNY SPIS TREŚCI CLICK AND GO

6	Kim jesteśmy? Jakie jest nasze podejście?	34	WDROŻENIE: <b>Projekt poprawy efektywności w Masfrost</b> (Piotr Wrzeszcz)	59	WDROŻENIE: <b>Samsung i T-mobile</b>
7	<b>NOWA OFERTA</b>	36	NASZE PODEJŚCIE: <b>Training Within Industry</b>	60	INSPIRACJA: <b>„Psu na budę ta zmiana!” Jak moja córka nauczyła mnie przełamywać ludzki opór”</b> (Izabela Kazimierska)
8	INSPIRACJA: <b>Firma jak tódź podwodna. Zmień kurs przywództwa!</b> (Sławek Błaszczak)	37	NASZE PODEJŚCIE: <b>Total Performance Management</b>	62	NASZE PODEJŚCIE: <b>Zmiana</b>
10	NASZE PODEJŚCIE: <b>Dive Culture</b>	38	WDROŻENIE: <b>Grupa Kapitałowa Iglotex</b>	63	NASZE PODEJŚCIE: <b>Gra symulacyjna SysTeamsChange</b>
12	NASZE PODEJŚCIE: <b>VR ta rewolucja dzieje się na naszych oczach</b>	40	INSPIRACJA: <b>Zarządzanie w kryzysie, który się wydarzy</b> (Patrycjusz Skakuj, Marcin Mikrut)	65	WDROŻENIE: <b>ING i Medicover</b>
16	INSPIRACJA: <b>Visual Management w praktyce</b> (Irek Biliński)	42	INSPIRACJA: <b>Jak znacząco poprawić efektywność całego łańcucha dostaw End-to-End?</b> (Michał Kuśmider)	66	INSPIRACJA: <b>Kultura organizacyjna: jak zarządzać w zespołach wielopokoleniowych?</b> (Arkadiusz Grochala)
18	NASZE PODEJŚCIE: <b>Wizualne przedsiębiorstwo</b>	44	NASZE PODEJŚCIE: <b>Repetitive flexible supply</b>	68	NASZE PODEJŚCIE: <b>Kultura organizacyjna</b>
19	WDROŻENIE: <b>Wizualne Przedsiębiorstwo w Malow</b>	45	INSPIRACJA: <b>Kiedy to Klient pracuje za (dla) Ciebie</b> (Michał Paradowski)	69	WDROŻENIE: <b>PZU i British American Tobacco</b>
20	INSPIRACJA: <b>Kultura doskonałości operacyjnej</b> (Izabela Starnawska)	46	INSPIRACJA: <b>Sprzedaż doradcza – wyższy stopień wtajemniczenia</b> (Joanna Wazowicz)	70	NASZE PODEJŚCIE: <b>Zespół</b>
23	<b>EFEKTYWNOŚĆ</b>	48	NASZE PODEJŚCIE: <b>Sprzedaż i customer experience</b>	72	WDROŻENIE: <b>Enea i Skanska</b>
24	<b>Nasz sposób działania</b>	49	WDROŻENIE: <b>Case study w Schindler Polska</b>	73	INSPIRACJA: <b>Praca głęboka – na czym pole- ga i dlaczego jest ważna wła- śnie dziś?</b> (Michał Kubiak)
26	INSPIRACJA: <b>Burzenie siłosów – kluczowa kompetencja organizacji</b> (Karol Bąk)	51	WDROŻENIE: <b>Jak zapewnić customer expe- rience w branży medycznej?</b> (Monika Sieniawska)	75	NASZE PODEJŚCIE: <b>Kompetencje osobiste</b>
28	NASZE PODEJŚCIE: <b>Quick Response Manufacturing</b>	53	<b>ROZWÓJ</b>	76	WDROŻENIE: <b>Metsa i PZU</b>
29	WDROŻENIE: <b>Projekt w firmie Hofman -Słubice</b>	54	<b>Nasz sposób działania</b>	77	<b>SPOŁECZNOŚĆ</b>
32	WDROŻENIE: <b>Przyłbice dla medyków w 3 dni? Jak QRM pomógł w dzia- łalności pro bono?</b> (Piotr Wrzeszcz)	56	INSPIRACJA: <b>Lider przyszłości musi być wszechstronny</b>	78	<b>Sales Angels</b>
33	NASZE PODEJŚCIE: <b>Program Poprawy Efektywności</b>	57	NASZE PODEJŚCIE: <b>Przywództwo</b>	80	<b>Dla ludzi, którzy chcą bardziej: Klub 4Inspire</b>
				83	<b>NASI KLIENCI</b>
				86	<b>KONTAKT</b>

# KIM JESTEŚMY?



**4Results (www.4results.pl) powstało w 2005 roku jako firma doradczo-szkoleniowa. Jesteśmy grupą ludzi, którym zależy na rozwiązywaniu problemów firm – otwieramy im drogę do dalszego rozwoju, zmieniamy sposób działania, pomagamy wdrażać strategie.**

## Dokąd zmierzamy

Chcemy tworzyć unikatowe środowisko ludzi – naszych pracowników i Klientów, którzy są pasjonatami zarządzania. Gromadzimy wiedzę i dobre praktyki, aby dzielić się nimi z naszym otoczeniem. 4Results ma być platformą wymiany myśli i doświadczeń.

## Nasz misja

Mamy naturę odkrywców, a naszą prawdziwą pasją jest rozwój ludzi. Dlatego wraz z Klientami wdrażamy rozwiązania, dzięki którym każda firma może być lepszym miejscem – miejscem, które jest BARDZIEJ. Prawdopodobnie jesteśmy najlepsi w projektowaniu i wdrażaniu rozwiązań.

## Długofalowa wizja rozwoju

Jesteśmy po to, by podważać status quo w firmach i metodach zarządzania. Nie wiemy, co będziemy robić za 10 lat, bo świat jest zbyt zmienny i dynamiczny, aby trzymać się utartych rozwiązań. Wiemy, że chcemy wspierać liderów w codziennym zarządzaniu i budowaniu zdrowych organizacji.

## 4Results w liczbach:

15 lat

na rynku

500+

zrealizowanych projektów

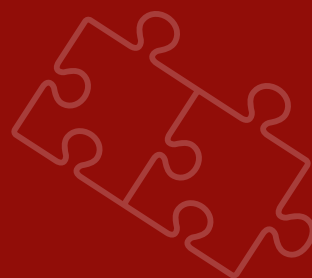
200+

Klientów

50+

konsultantów i trenerów

***4Results to inspiracje, wdrożenia i rezultaty – dla ludzi, którzy chcą BARDZIEJ.***



## NOWA OFERTA

Poznaj najnowsze propozycje z naszego portfolio. Zobacz, w jaki sposób odpowiadamy na nowe oczekiwania rynku.





# ZMIENŃ KURS PRZYWÓDZTWA!

FIRMA JAK NUKLEARNA  
ŁÓDŹ PODWODNA

**Sławek Błaszczak**

współwłaściciel i członek zarządu 4Results



Santa Fe – okręt Davida Marqueta

**Nikt tak dobrze nie rozumie pojęcia „samotności lidera” jak kapitan, który wypływa z misją na nieznaną, wrogię wody. Niejeden zarządzający, działający dziś w tzw. warunkach VUCA, ma poczucie, że znalazł się na właśnie takiej głębi, a jego organizację do przodu może popchnąć tylko nowy typ przywództwa – taki, w którym każdy z podwładnych przejmuje zachowania i postawy lidera. Jak to zrobić?**

W 1999 roku oficer marynarki wojennej USA David Marquet znalazł się w kłopotliwej sytuacji. Od dłuższego czasu, w roli pierwszego oficera, przygotowywał się do objęcia dowództwa nad całkiem dobrze zarządzanym atomowym okrętem podwodnym USS Olympia. Kiedy znał już każdy detal tego statku, otrzymał z centrali rozkaz, że ma objąć dowództwo nad zupełnie inną łodzią. USS Santa Fe – najgorszym okrętem całej floty, z kiepskimi wynikami we wszystkich sprawdzianach gotowości bojowej, z załogą o katastrofalnie niskim morale i zaangażowaniu.

Marquet musiał wykonać rozkaz. Kiedy pojawił się w nowej roli, zaczął się przekonywać, że nie da rady zrealizować stawianych przed nim wyzwań, korzystając z autorytatywnych metod przywództwa. Po prostu nie znał tego statku i nie wiedział, jakie konsekwencje mogą mieć różne jego rozkazy.

## Model 3K

Marquet uznał, że musi działać inaczej niż do tej pory. Tym bardziej, że okręt klasy USS Santa Fe ma na pokładzie paliwo atomowe i broń nuklearną. Zaniedbania mogą doprowadzić do tragedii, a poważne błędy nawet do wybuchu III wojny światowej. Stopniowo wdrażał więc nowe podejście do zarządzania okrętem.

Swoje myślenie oparł o trzy filary: Klarowność, Kompetencje i Kaskadowanie kontroli. Klarowność, aby każdy członek załogi wiedział, jaka jest misja łodzi i cel do osiągnięcia. Ale też, aby każdy marynarz mówił więcej o tym, co widzi na swoim stanowisku i co zamierza zrobić, aby jego członkowie zespołu mieli lepsze rozeznanie w szerszym kontekście operacji na łodzi. Kontrolę, a właściwie zarządzanie kontrolą, które zakładały kaskadowanie odpowiedzialności za różne zadania tak nisko, jak to tylko możliwe. Jednak do tego konieczny jest odpowiedni poziom Kompetencji, na których się skoncentrował, wdrażając dodatkowe szkolenia.

Marquet stopniowo przekonywał się, że wdrażane przez niego zasady przynoszą zaskakująco pozytywne efekty. Morale i zaangażowanie załogi się podniosły. Oficerowie zaczęli ze sobą rozmawiać i wzajemnie się inspirować. W ciągu niespełna roku Santa Fe wywinowała się w statystykach na najlepszą łódź w całej flocie. Było to wydarzenie bez precedensu, które ugruntowało pozycję Marqueta jako lidera o niespotykanych powszechnie umiejętnościach.

### Lider na kapitańskim mostku

Minęło kilka lat. David Marquet przeszedł na wojskową emeryturę i zaczął spisywać własne doświadczenia. Swoją historię służby na Santa Fe ujął w książce Turn the Ship Around, która wkrótce stała się bestsellerem Amazona i została okrzyknięta jednym z 12 najważniejszych podręczników przywództwa (to dzieło Marqueta wydaliśmy w Polsce pod tytułem Zmień kurs!). Dlaczego opowieść Davida, traktująca o zmianie modelu przywództwa na łodzi podwodnej, stała się tak popularna i jest niezwykle aktualna właśnie w dzisiejszych czasach? Bo dotyczy wielu organizacji. Spójrz: na łodzi nie ma okien. Świat postrzegasz dzięki dźwiękom, czyli sonarowi, który daje tylko pogłądowy obraz sytuacji i pole do interpretacji. Obiekt, do którego się zbliżasz, może być statkiem wroga, ale równie dobrze przepływającym wielorybem. Musisz zachować czujność i być gotowym na szybką reakcję. Jednocześnie Twoja łódź również wytwarza dźwięki. Nawigator, inżynier pokładowy, ekspert ds. uzbrojenia i kapitan muszą więc czuwać nad tym, aby realizować powierzone im z dowództwa zadania, ale zarazem płynąć jak najciszej. Oficerowie muszą ze sobą ściśle współpracować, konsultować i weryfikować zamierzenia. Decyzje trzeba podejmować sprawnie, ich brak lub spóźnienie grozi katastrofą. Właśnie tak wygląda świat kapitana Davida Marqueta. I tak wygląda typowe środowisko pracy top managementu w czasach VUCA, czyli warunkach zmiennych, niepewnych, złożonych i niejednoznacznych.

Jak wynika z badania 4Results Polski lider: decyzje w czasach VUCA, aż 92% polskich menedżerów deklaruje, że podejmując decyzje, muszą uwzględnić wiele czynników, które ciągle się zmieniają. Czy tego chcemy, czy nie, żyjemy dziś w czasach gwałtownych przemian technologicznych, które odmieniają obli-

cze działalności organizacji. Znikanie stanowisk pracy i całych branż, nowe produkty i oczekiwania klientów, automatyzacja – wszystko to są zjawiska, które wywracają do góry nogami znane nam, utarte schematy, a niejednego lidera przyprawiają o wysoki poziom stresu.

### Firma jak łódź podwodna

Dziś zarządy firm działają zatem nierzadko trochę jak załoga łodzi podwodnej – nie zawsze możliwa jest pewna i jasna interpretacja danych, informacji z rynku, które do nich spływają. Same również muszą uważać na niespodziewane sytuacje, takie jak pojawiający się na rynku zupełnie niespodziewany konkurent (przykład: firma telekomunikacyjna zaczyna sprzedawać ubezpieczenia itp.).

Nie przez przypadek jeden z naszych Klientów stwierdził niedawno, że „firma to taka łódź podwodna”. Faktycznie tak jest – zdecydowana większość zaleceń, które przedstawia w swojej książce Marquet, może być wcielona w każdej organizacji, a w szczególności w zarządach firm, które czują, że trudno im się funkcjonuje w warunkach VUCA. Trzeba zacząć od klarowności (czyli zyskać jasny ogląd bieżącej sytuacji), dobrze komunikować intencje, kaskadować kontrolę w dół (od kapitana/prezesa do członków zespołu zarządczego) oraz postawić na zarządzanie w modelu „Lider-Lider”, tak aby każdy członek zespołu podejmował inicjatywę zgodnie z kompetencjami.

Obecnie wszystkie te zachowania można przećwiczyć, wcielając się w załogę łodzi podwodnej z użyciem wirtualnej rzeczywistości. Takie możliwości daje m.in. warsztat Dive Culture, który od listopada 2019 r. dostępny jest w Polsce, a który jest programem zmiany przywództwa opartym na historii Davida Marqueta i właśnie VR (Virtual Reality).

Nie da się zmienić organizacji na bardziej elastyczną, agile’ową i adaptującą się do zmiennych warunków rynkowych autorytarnym rozkazem (i przykręcaniem śruby). Wręcz przeciwnie – potrzebna jest do tego pokora lidera, który niczym David Marquet zacznie przekształcać środowisko pracy na takie, które bazuje na kaskadowaniu kontroli i promowaniu podejścia „Lider-Lider”. Czy Twoja organizacja jest na to gotowa?



Dowiedz się więcej o Dive Culture  
<https://dive.4results.pl/start>



Zapisz na prezentację Dive Culture w wirtualnej rzeczywistości:  
[dive.culture@4results.pl](mailto:dive.culture@4results.pl)

Napisz do autora:

[slawek.blaszczak@4results.pl](mailto:slawek.blaszczak@4results.pl)







## NASZE PODEJŚCIE

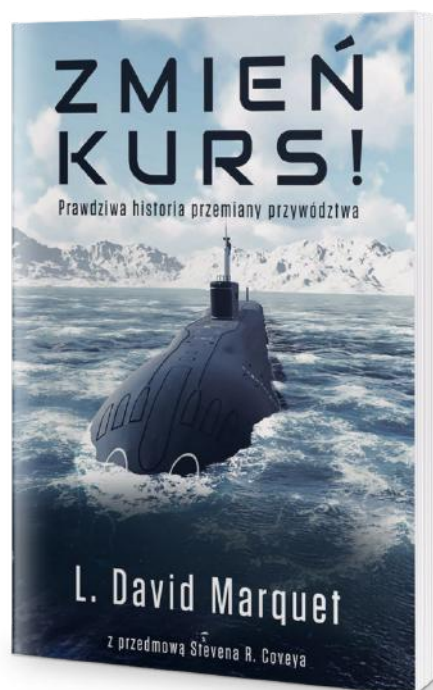
# DIVE CULTURE

**Virtual Reality to obecnie „game changer” w rozwoju liderów. Właśnie dlatego jako pierwsi w Polsce zastosowaliśmy program rozwoju kultury wykorzystujący VR i prawdziwą historię zmiany - Dive Culture. Przekonaj się, jak to działa w praktyce!**

Koncepcja Dive Culture to proces budowania w organizacji silnej kultury opartej na trzech filarach – na Kontroli, Klarowności i Kompetencjach. Aby ten proces się powiódł, na starcie konieczne jest zaangażowanie w niego wyższej kadry zarządzającej. Proces ten powstał z inspiracji prawdziwą historią Davida Marqueta i jego książką. Wiąże się ze szkoleniami i zanurzeniem w wirtualną rzeczywistość.

### Cztery budulce Dive Culture w Polsce:

- 1 Warsztaty dla liderów pt. Turn The Ship Around!
- 2 Symulacja Virtual Reality Dive (The VR Dive)
- 3 Książka Davida Marqueta Turn the Ship Around! o polskim tytule Zmień kurs!
- 4 Partnerstwo z Davidem Marquetem, byłym kapitanem amerykańskiej łodzi nuklearnej



**Cele symulacji:**

- Doświadczenie realnej sytuacji liderkiej, która wymaga dobrej komunikacji, współpracy, podejmowania decyzji, postaw liderkich u każdego uczestnika symulacji.
- Zrozumienie mechanizmów, które wymuszają nadmierną kontrolę i świadome zarządzanie kontrolą w taki sposób, by zwiększać efektywność zespołów i procesów.
- Lepsze zrozumienie własnych emocji oraz sposobu zarządzania sobą w sytuacjach pełnych napięć, konieczności podejmowania trudnych decyzji, działania w niepewności, niejasności i zmienności.
- Wypracowanie przez zespół mechanizmów budujących kulturę odpowiedzialności.

**Czego uczy zanurzenie w VR?**

- Strategii budowania angażującego środowiska.
- Postaw najważniejszych do budowania: zaufania, otwartej komunikacji współodpowiedzialności za efekty, zaangażowania w zespół i wyniki.
- Jak podejmować decyzje i zarządzać potencjałem członków zespołu w stresie informacyjnym, przy braku jasnych, ściśle określonych reguł i wytycznych.
- Pogłębia samoświadomość lidera i uczy, jak reagować konstruktywnie, gdy emocje sięgają zenitu.

**Opinie uczestników:**

*Co jest szczególnego w tej symulacji? To, że uruchamia ogromne emocje. Rzadko zdarza się, żebyśmy byli na dwudniowym szkoleniu i po pierwszym dniu z własnej inicjatywy sięgali do Internetu, by pogłębić wiedzę na temat tego, co jest przedmiotem nauki, a na drugi dzień byśmy przychodzili pół godziny wcześniej!*  
Dominik Wieczorek, Medicover

*Firma to taka łódź podwodna, członkowie załogi to nasi współpracownicy.*  
Piotr Grzegorski, SE16N

*Kiedy schodzi się z zespołem do łodzi podwodnej, gdzie czekają na nas zadania, giną ludzie – tak dzieje się w tej grze. Wówczas natychmiast wskazujemy w swoje prawdziwe role i natychmiast widać, co w rzeczywistości powinniśmy poprawić, co powinno działać inaczej.*  
Jowita Michalska, Digital University

**Partnerstwo z Davidem Marquetem**

4Results we wrześniu 2020 r. stało się licencjonowanym partnerem Intent-Based Leadership Institute. To organizacja założona przez Davida Marqueta promująca na całym świecie jego podejście do zmiany kultury organizacji. Czym właściwie jest Intent-Based Leadership? To jedyna na świecie metodyka wdrożeniowa, oparta o spektakularne doświadczenia tego kapitana US Navy i jego wieloletnią praktykę doradczą. Uczy Brania Odpowiedzialności przez liderów, zespoły, pracowników. W Polsce będzie wykorzystywana przez 4Results do wdrażania kultury accountability, którą nazwaliśmy „Biorę Odpowiedzialność”.

Więcej o tym podejściu: [www.intentbasedleadership.com/](http://www.intentbasedleadership.com/)



## NASZE PODEJŚCIE

# VR: TA REWOLUCJA DZIEJE SIĘ NA NASZYCH OCZACH

**Dziś zaangażowanie i emocje uczestników w procesie szkoleniowym są na wagę złota. Właśnie po to, aby podnosić jakość doświadczenia uczestników naszych treningów, 4Results uruchomiło w 2019 roku centrum VR, które coraz częściej określane jest jako „game changer” branży szkoleń. Przenieś się do wirtualnego świata kompetencji menedżerskich!**

### Dlaczego wirtualna rzeczywistość?

#### Emocje

Szkolenia w VR wywołują w każdym reakcje, emocje, nawykowe zachowania, które trudno uruchomić w tradycyjnych szkoleniach i warsztatach. VR staje się więc platformą do szybkiego pogłębiania samoświadomości, przyczyn i konsekwencji naszych reakcji, sposobu zarządzania, komunikatów i decyzji. Dzięki pracy w bezpiecznych warunkach z bardzo doświadczonymi trenerami proces rozwoju i kształtowania nowych nawyków staje się szybszy i dużo bardziej skuteczny.

#### Efekty

Badania potwierdzają, że elementy VR podnoszą zaangażowanie uczestników w proces uczenia się nawet o 60% i pomagają zdecydowanie lepiej zapamiętywać informacje\*. Zespół osiąga więc lepsze rezultaty w krótszym czasie.

### Energia do zmiany

Emocje i reakcje ujawniane podczas symulacji są tożsame z tymi, jakie pojawiają się w rzeczywistych okolicznościach biznesowych. Dlatego szkolenie VR to unikatowa okazja, aby przeciwyczyć zespołowe lub indywidualne zachowania, które później mogą posłużyć realnej zmianie organizacji. W bezpiecznych, kontrolowanych warunkach.



\*patrz artykuł: People Recall information better through virtual reality, Univeristy of Meryland, 2018 (<https://www.sciencedaily.com/releases/2018/06/180613162613.htm>)



## NASZE SYMULACJE

### VR Dive

Jeden z elementów budowania kultury BIO (Biorę Odpowiedzialność). Symulacja VR oparta o historię Davida Marqueta opisaną w książce „Turn the Ship Around!” (model 3K). VR Dive pokazuje, jak budować zachowania, dzięki którym pracownicy dbają o wyniki, o pozytywność i produktywność w zespole, podejmując samodzielnie decyzje.

W ramach symulacji uczestnicy uczą się:

- W jaki sposób tworzyć w organizacji środowisko „Biorę Odpowiedzialność” w oparciu o model 3K: Klarowność, Kompetencje, Kaskadowanie Kontroli
- Jakich technik używać, aby skutecznie kaskadować kontrolę na poszczególnych członków zespołu
- Jak zadbać o klarowność przekazu, aby członkowie zespołu mieli poczucie bezpieczeństwa i wpływu
- Będąc pracownikiem: w jaki sposób klarownie informować o intencjach własnych działań, zamiast prosić o przyzwolenie

**Dla kogo?** Dla zarządów i wyższej kadry menedżerskiej.

Czytaj więcej na s. 10

### VR Team Building

Dobry zespół musi działać jak dobrze naoliwiony mechanizm. Warto jednak przetestować jego umiejętności „w warunkach bojowych” – czyli w sytuacjach wymagających szybkiego podejmowania zespołowych decyzji. Właśnie do tego służą naszego symulacje VR Team Building, pozwalające w bezpiecznych warunkach sprawdzić kompetencję współpracy zespołowej. Uczestnicy uczą się takich elementów jak:

- Trening skutecznej komunikacji w zespole

- Zrozumienie różnorodności w zespole, unikanie toksyn komunikacyjnych
- Konstruktywna praca z konfliktami, różnicą zdań w zespole, praca w oparciu o budujący feedback.
- Pozytywność i Produktywność w Zespole- - Rutyny, normy, nawyki budujące funkcjonalną kulturę zespołu.

**Dla kogo?** Dla liderów i dla zespołów

### Excellent Communication

Praca w nowoczesnych zespołach (szczególnie funkcjonujących z elementami metodyki agile) wymaga umiejętności szybkiego, sprawnego rozwiązywania niejednokrotnie złożonych problemów. Najlepszym sposobem na uniknięcie uczenia się na własnych, brzemienych w skutkach błędach, jest zastosowanie symulacji, takich jak VR. Podczas sesji uczymy:

- Jakie są preferencje komunikacyjne danego zespołu i jak możemy je optymalizować?
- Jak skutecznie komunikować się w sytuacjach presji czasu i chaosu informacyjnego?
- Jak wykorzystywać indywidualnych kompetencje członków zespołu do wspólnego rozwiązywania problemów?

**Dla kogo?** Dla zespołów, kadry menedżerskiej.

### VR Leadership Training

Współczesne przywództwo to nie tylko umiejętność radzenia sobie w niepewności tzw. czasów VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity), ale również zdolność do tworzenia wokół lidera niehierarchicznego, angażującego otoczenia



W trakcie sesji VR Leadership uczymy:

- Strategii budowania angażującego środowiska
- Postaw najważniejszych do budowania: zaufania, otwartej komunikacji współodpowiedzialności za efekty, zaangażowania w zespół i wyniki
- Jak podejmować decyzje i zarządzać potencjałem członków zespołu w sytuacjach stresu informacyjnego, braku jasnych, ściśle określonych reguł i wytycznych

- Pogłębiania samoświadomości lidera i uczy jak reagować konstruktywnie w sytuacji intensywnych emocji

**Dla kogo?** Dla zarządów, wyższej kadry menedżerskiej, liderów zespołów.



#### Opinie uczestników:

*Tym co jest szczególnego w symulacji VR, to to, że ona uruchamia ogromne emocje. Rzadko zdarza się żebyśmy byli na dwudniowym szkoleniu i po pierwszym dniu z własnej inicjatywy sięgamy do internetu aby pogłębić wiedzę na temat tego, co jest przedmiotem nauki, a na drugi dzień przychodzimy pół godziny wcześniej!*

*Dominik Wieczorek, Medcover*

Dowiedz się więcej: [www.4results.pl/vr](http://www.4results.pl/vr)







## VISUAL MANAGEMENT W PRAKTYCE

JAK WDROŻYĆ PODEJŚCIE  
I-DRIVE W ORGANIZACJI?

**Irek Biliński**

współwłaściciel i prezes zarządu 4Results



**Sporo firm zadaje sobie pytanie, jak skutecznie wdrożyć podejście dążenia do doskonałości przedsiębiorstwa i zapewnić trwałe, powtarzalne rezultaty swoim organizacjom. A zarazem: jak zaangażować ludzi w doskonalenie procesów (konsekwentnie, z pełnym zrozumieniem i nie zmuszając ich do działania)? W tym pomóc może Visual Management.**

Artykułów o tym, dlaczego powyższe się nie udaje, jest więcej niż tych o udanych transformacjach. Dane pokazują, że wdrożyć (czytaj: pracownicy na każdym szczeblu organizacji wiedzą jak, chcą i realizują) doskonałość operacyjną wcale nie jest prosto, a utrzymać rezultaty i zaangażowanie jest jeszcze trudniej. To wszystko już wiem! Czego więc brakuje przy wdrażaniu?

Najczęściej upraszczamy, że wsparcia. Tak zwanej góry; konsekwencji po pierwszych sukcesach, umiejętności utrzymania i doskonalenia... itd. Dlaczego jednak niektórym wychodzi? Kilkanaście ostatnich wizyt w firmach, którym się udało, natchnęło mnie do refleksji i sprawdzenia, co łączy te firmy w drodze do sukcesu. A ponieważ najczęściej realizujemy problem solving, ja zadałem sobie pytanie, dlaczego tym razem nie zrobić success solving. Tu zamieszczam więc moją subiektywną próbę poćwiczenia nowej techniki, success solving, w praktyce:

### **Kluczowe zasady udanych wdrożeń**

Odkryciem dla mnie były cztery kluczowe zasady:

**1.** Według wielu specjalistów od pracy mózgu, organ ten poświęca 50% zasobów na poszukiwanie informacji wizualnych, aby funkcjonować i realizować powierzone nam zadania. Można by więc sądzić, że jeśli nie otrzymuje odpowiednich bodźców wzrokowych, po prostu przetacza tę część uwagi na doznania z innych zmysłów. Tymczasem to nieprawda! Ta część mózgu po prostu zostaje wyłączona, a człowiek dalej poszukuje potrzebnych informacji wizualnych i praca jest wykonywana, ale tylko z połową dostępnych zasobów. Nie widać więc efektów, nie ma wartości dodanej. W praktyce pracownik szuka odpowiedzi na swoje pytanie nieumiejętnie, beztładnie. Specjaliści od Lean nazywają to Motion, czyli zbędny ruch.

Tylko nieliczni wiedzą, jak naprawdę eliminować to trudne, nieoczywiste marnotrawstwo. Kluczem do sukcesu jest zapewnienie pracownikowi czy kierownikowi (a konkretnie połowie jego mózgu) wszystkich potrzebnych informacji, żeby wykonywał swoje zadania lepiej niż zazwyczaj, coraz lepiej, za każdym razem powtarzalnie lepiej. Tak, wiem. W motoryzacji się to udaje, bo istnieje modyfikowalna linia produkcyjna, ale co z większością systemów produkcji które z niej nie korzystają?

**2.** Moje drugie odkrycie zrodziło się z pytania: czy transformacja lean i budowanie doskonałości przedsiębiorstwa zawiodą przede wszystkim przez niskie zaangażowanie tzw. góry (top managementu, zarządu organizacji)? Nie wiem tego na pewno, nie mam pełnych danych. To, czego jestem pewien, to to, że do tanga trzeba dwojga. Jak dobrze zaangażować wsparcie „góry”, żeby nie było tylko deklaratywne? I znowu: to, co łączy wszystkie firmy sukcesu, to fakt, że liderzy tej organizacji mają swoją pracę wystandaryzowaną (spotkania, rutyny, zasady). Co to znaczy? Na przykład, że cały ich tydzień jest dobrze zaplanowany i realizowany, a wsparcie jest konkretne, regularne i konsekwentne – bez nadmiaru spotkań. Te zamienione są w krótkie rutyny, których zadaniem jest dbać o klarowność w firmie i synchronizację wszystkich szczebli zarządzania. We wszystkich firmach sukcesu byłem pod wielkim wrażeniem, jak przestrzegana jest praca standaryzowana liderów (ang. Leadership Standard Work), jak respektowana i jak wzajemnie egzekwowana. Widziałem m.in. listy obecności na spotkaniach, na których obecność członka zarządu czy dyrektora była obowiązkowa! Pojawia się zatem pytanie: jak bez przymusu, tylko z pełną świadomością swojej roli i budowania zaangażowania pracowników i kierowników, doprowadzić do wdrożenia takich standardów w życie?

**3.** Jeśli do tanga trzeba dwojga, to co z pracownikami? Dlaczego nie chcą się zaangażować? Jak połączyć tę parę, czyli zachęcić do tanga? Otóż w nawale różnych procedur i standardów najlepsze firmy miały jeden krótki dokument (standard), który był wspólny dla wszystkich odnoszących sukces, a mianowicie Politykę Doskonalenia Firmy i Procesów (ang. Continuous Improvement Time Policy). To spisane i zrozumiałe zasady, na jakich można

realizować doskonalenie firmy. Prosto napisane, zrozumiałe, ustalone z pracownikami i realizowane konsekwentnie co tydzień przynosiły spektakularny efekt w nawale normalnej codziennej pracy! Sprawdzając, pytałem – pracownicy znali i doceniali klarowność. Drive. Czym jest? To chyba jest właśnie ten słynny poszukiwany przez wszystkich złoty i święty Graal sukcesu w doskonaleniu i zaangażowaniu pracowników. Jak go uruchomić? Właśnie przygotowaliśmy mapę drogową oraz proces, jak do tego świadomie i skutecznie doprowadzić – o tym parę słów za chwilę.

**4.** Ostatnie moje odkrycie: budując kulturę doskonałości przedsiębiorstwa, wszystkie firmy sukcesu realizowały zasadę, że tylko idealne, czyli pożądane zachowania na wszystkich szczeblach organizacji przynoszą oczekiwane i powtarzalne rezultaty. Wszystkie te firmy do budowania kultury doskonałości przedsiębiorstwa wykorzystywały wypracowane zasady przetłumaczone na konkretne zachowania. I z żelazną, pilnowaną konsekwencją pracowały nie nad KPI (jak wszyscy to robimy na co dzień), bo to tylko efekt wskaźnik sukcesu, ale pracowały nad czymś znacznie ważniejszym, czyli KBI (ang. Key Behavior Indicator). A mianowicie: nad zachowaniami całej organizacji zgodnymi z wypracowanymi zasadami firmy! Efekty pracy z KBI są takie, że jak to się mówi, „szczęka opada a słupki rosną”! Szkoda, że tylko nielicznym firmom udaje się w natłoku codziennych zadań popracować również nad czymś najważniejszym!

Wiedząc o powyższym, w zespole 4Results postanowiliśmy połączyć ponad 15 lat naszych doświadczeń, 30 lat doświadczeń Visual Lean Institute oraz 30 lat pracy Shingo Institute. Zadaliśmy sobie kluczowe pytanie: jak wykorzystując różne metodyki stworzyć nowe podejście, które odmieni sposób, w jaki realizujemy transformację firmy od dobrej do jeszcze lepszej, zapewniając trwałe, powtarzalne rezultaty. Jak odnaleźć święty Graal doskonałości przedsiębiorstwa, czyli pracowniczy I-Drive? Zapraszamy do współpracy, aby odpowiedzieć na to pytanie razem!

Napisz do autora:

[irek.bilinski@4results.pl](mailto:irek.bilinski@4results.pl)







## NASZE PODEJŚCIE

# WDROŻENIE WIZUALNEGO PRZEDSIĘBIORSTWA



*Wizualne Przedsiębiorstwo LEAN to samoporzdkujące, samowyjaśniające, samoregulujące, samodoskonalące środowisko pracy. Gdzie wszystko zdarza się na czas, za każdym razem, w dzień lub w nocy dzięki wizualnym rozwiązaniom.*

*Gwendolyn Galsworth*

Wizualne Przedsiębiorstwo LEAN wdrażamy na bazie wypracowanej przez lata metody 10 drzwi (zobacz model). Schemat jej działania polega na tym, że „otwieramy” każde z drzwi – w sekwencji dopa-

sowanej do każdego konkretnego przypadku firmy. Wdrożenie już 6 drzwi gwarantuje pełne zaangażowanie całego zespołu oraz daje gwarancję na trwałość, rosnące i powtarzalne rezultaty biznesowe.

## Przebieg wdrożenia Wizualnego Przedsiębiorstwa

### Etap I

Wprowadzenie do Wizualnego Przedsiębiorstwa & Ocena Stanu Obecnego (Visual Assessment) - Wprowadzenie do koncepcji

### Visual Assessment

– ocena stanu obecnego i wybór obszarów pilotażowych:

### Etap II

Warsztat Projektowanie Wizualnej Zmiany

### Etap III

Wdrożenie wybranych drzwi



## WDROŻENIE | WIZUALNE PRZEDSIĘBIORSTWO

CASE STUDY:

# WIZUALNE PRZEDSIĘBIORSTWO W MALOW

**Piotr Wrzeszcz**

partner zarządzający 4Results

**Katarzyna Stołkowska**

Konsultant 4Results



**Metodologia Wizualnego Przedsiębiorstwa ma w Polsce swoich pierwszych odbiorców. Jedną z organizacji, która już stosuje wizualne rozwiązania, jest firma Malow – producent mebli metalowych, niekwestionowany lider na polskim rynku dystrybuujący produkty do krajów na całym świecie.**

### Potrzeba

Firma Malow mierzyła się z koniecznością lepszego zrozumienia przez średnią i podstawową kadrę pracowniczą celów, zasad i realizacji założeń, jakie są przed nimi stawiane. Zarazem pojawiały się problemy na polu komunikacji z pracownikami.

Po wdrożeniu Wizualnego Przedsiębiorstwa stanowiska stały się ergonomiczne, a narzędzia, materiały i informacje dostępne – operatorzy sami zaprojektowali i wykonali swoje miejsce pracy. Zastosowane rozwiązania są jasne, wynika to z ich prostoty.

### Mierzalne efekty wdrożenia

Co właściwie się zmieniło? „Wzrost zaangażowania pracowników i szybkość naszych reakcji” – wyjaśnia prezes Roman Kaleta. „Świadomość biznesu wreszcie dociera do każdego poziomu organizacji, pracownicy czują i znają swoją rolę w procesie”, „Organizacja stała się bardziej otwarta”.

Adam Owsiejew, członek Rady Nadzorczej twierdzi, że wdrożone wizualne rozwiązania ułatwiły w pewnym stopniu również jego zadania: „Codziennie przechodzę obok tablic ze wskaźnikami. Informacje zamieszczone na niej są precyzyjne, skoncentrowane na rzeczach istotnych dla procesu i firmy”.

Wizualne rozwiązania stanowią fundament, który w oryginalny sposób łączy oczekiwania i potrzeby pracowników liniowych oraz kadry zarządczej. Wynika to z faktu, że podczas wdrażania angażujemy wszystkie poziomy struktury organizacyjnej i w ten sposób identyfikujemy oraz uzupełniamy deficyty komunikacyjno-informacyjne wszystkich uczestników procesów.

Napisz do autorów:

[piotr.wrzeszcz@4results.pl](mailto:piotr.wrzeszcz@4results.pl)

[katarzyna.stolkowska@4results.pl](mailto:katarzyna.stolkowska@4results.pl)





# KULTURA DOSKONAŁOŚCI OPERACYJNEJ

MODEL SHINGO JAKO PRZEPIS  
NA BUDOWANIE DOSKONAŁOŚCI  
W ORGANIZACJACH

**Izabela Starnawska**

Współwłaściciel i Członek Zarządu 4Results



**Nie życzę nikomu, aby doświadczył porażki we wdrażaniu programu doskonałości operacyjnej. Potem przyjdzie moment na podjęcie kolejnej próby, a odtworzenie poziomów motywacji i zaangażowania zespołu będzie znacznie trudniejsze niż przedtem.**

Moje doświadczenie pokazuje, że niewiele programów jest trwałych. Czyli nie przemija wraz ze zmianą w składzie załogi, lecz zakotwicza się w kulturze przedsiębiorstwa.

Intuicja każdemu podsuwa pewne inne źródła i powody tych niepowodzeń. Jednocześnie tkwiący w nas pragmatyk nie chce się na nich opierać, potrzebuje dotrzeć do faktów, aby nie marnować zasobów na każde kolejne, nieudane podejście. Światowych ekspertów z zakresu Doskonałości Operacyjnej zrzesza Instytut Shingo, więc warto odwołać się do ich odkryć - nie odnoszących się

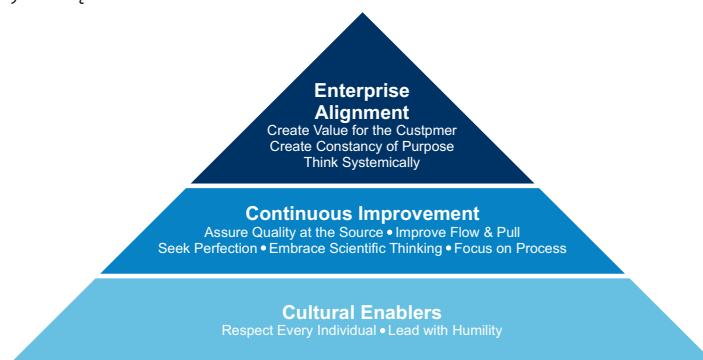
do powodów porażek a do źródeł sukcesów. Tym kryterium kierowano się próbując zidentyfikować, co kryje się za tym, że przedsiębiorstwom udaje się osiągać świetne, trwałe i powtarzalne rezultaty. Obserwacje w dużym stopniu oparły się o zachowania pracowników "wzorowych" organizacji. To było podstawą do wypracowania Kluczowych Zasad Shingo - integrujących to, na czym w tych firmach buduje się kulturę organizacyjną.

Zasady współtworzą Model Shingo, który objaśnia harmonię doskonałości organizacyjnej (patrz grafika).



HOME OF THE SHINGO PRIZE

4Results jedynym licencjonowanym  
Partnerem SHINGO INSTITUTE w Polsce



Mechanizm działania Modelu Shingo jest prosty. Posłużmy się przykładem przedstawiającym zachowania, nawyki występujące w niejednej firmie produkcyjnej:

*Trwa nocna zmiana. Kluczowa maszyna pakująca pracuje na obniżonej wydajności a w magazynie zalegają ogromne ilości zablokowanego produktu.*

Zabrzmiało znajomo?

*Na porannej odprawie da się wyczuć napięcie. Zmęczeni pracownicy przyszli na spotkanie. Chcą ukarać winnego temu, co się zadziało. I tak zespół Działu Utrzymania Ruchu zostaje oskarżony przez Lidera Produkcji o brak kompetencji i opieszałość. Natomiast Mistrz mechaników podnosi, że surowiec nie powinien zostać dopuszczony do produkcji. Kontroler Jakości zwraca uwagę, że w wyniku zmiany dostawców, jakość surowca jest ogólnie coraz niższa...*

Jedna z Kluczowych Zasad Shingo - "Naukowe podejście" - polega na kształtowaniu zachowań bazujących na rozwiązywaniu problemów w oparciu o dane, dowody, fakty i bezpośrednią obserwację. Nie bez powodu - to dzięki niej w tak ekstremalnej sytuacji jak poważna awaria, energia jest skupiona na problemie, rozwiązaniu go, odnalezieniu jego przyczyny zgodnie z procedurą zaprojektowaną właśnie na takie sytuacje. To bardzo ważne, bo we wspomnianym przypadku zespół przestał współpracować, celem było znalezienie winnego, obarczenie winą, egzekucja kary. W kulturze opartej o Model Shingo zdarzają się ekstremalne sytuacje, ale priorytetem jest identyfikacja problemu i wyciągnięcie nauki, która pomoże zapobieganiu im w przyszłości.

Organizacje, które aspirują do bycia doskonałymi i którym zależy na udoskonaleniu kultury, powinny adoptować Kluczowe Zasady Shingo jako firmowe normy postępowania. Dzięki temu będziemy w stanie kształtować właściwe postawy u pracowników po to, aby osiągać długoterminowe sukcesy.

**4Results jest jedyną firmą w Polsce, która uzyskała uprawnienia do prowadzenia projektów doskonałości operacyjnego (Operational Excellence) zgodnie z podejściem Modelu Shingo. Model powstał dzięki kilku dekadom pracy i setkom projektów zrealizowanych w przedsiębiorstwach produkcyjnych w celu wypracowania uniwersalnych sposobów osiągnięcia doskonałości operacyjnej.**

Proces oparcia kultury organizacyjnej o Model Shingo nie jest sztywno ustalony. Oczywiście, nie wynika to z braku pomysłu na uporządkowanie go, czy ze zbyt płytkiego dotknięcia tematu. Przeciwnie. Mapa kroków ściśle zależy od miejsca, w którym firma znajduje się na w momencie wyruszenia drogą do doskonałości - w każdym przypadku ten proces jest "szyty na miarę". Udało nam się jednak sklasyfikować pewne kroki, tak aby podróży mogli przewidzieć przygody, jakie napotkają i lepiej zrozumieć, dokąd zmierzają.

Management Systems

Work Systems

Improvement Systems

#### I FAZA: PRZYGOTOWANIE

Na tym etapie kluczowym jest aby cały zespół zarządzający zapoznał się z Zasadami Shingo i zrozumiał mechanizm całego a następnie wspólnie zdecydował o implementowaniu (bądź nie) go do kultury organizacyjnej. Najczęstszą praktyką jest zrealizowanie tej fazy poprzez udział w warsztacie Discover Excellence.

Dwudniowy Warsztat Discover Excellence wprowadza w tematykę Doskonałości Operacyjnej i fundamentalnych zagadnień Shingo. Program jest bogaty w interakcyjne doświadczenia, prowadzi uczestnika do odkrycia tego, jak uwolnić ukryty potencjał w organizacji w celu osiągnięcia doskonałości przedsiębiorstwa.



### Kogo zapraszamy?

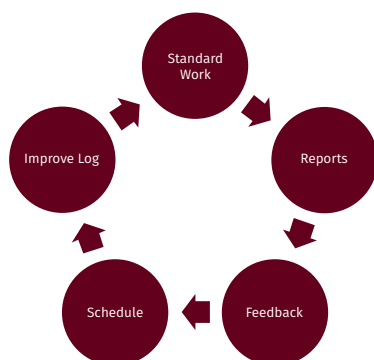
Warsztat jest dedykowany członkom kadry zarządzającej i menedżerskiej – liderom organizacji, którzy chcą świadomie budować postawy pracowników, rozumieć je i w ten sposób osiągać rezultaty na światowym poziomie.

Kolejny krok w tej fazie to diagnoza przedsiębiorstwa. To niezwykle ważne, aby trafnie określić aktualną dojrzałość wdrożonych narzędzi, istniejących systemów i samej kultury organizacyjnej. Dzięki temu rozpoznajemy silne strony organizacji, na których zostaną oparte zmiany oraz zidentyfikujemy obszary koncentracji dalszego rozwoju.

### II FAZA: WDROŻENIE

Na drodze do doskonałości ważnym krokiem jest warsztat z udziałem kadry zarządzającej. Dzięki niemu wypracowywany zostaje sens powołania i istnienia organizacji, zidentyfikowane są powody, dla których chcemy wprowadzać zmiany. Wreszcie to właśnie kadra zarządzająca projektuje przebieg wdrażania kolejnych etapów i towarzyszącą temu komunikację na poszczególnych poziomach struktury firmy.

Jednak to nie wszystko. Projektowanie zawiera również zdefiniowanie zachowań pracowników, które określamy jako doskonałe. To będą te zachowania, których będziemy oczekiwać w organizacji, dlatego taki standard musi być głęboko przemyślany, bo jego celem jest zakorzenienie trwałej kultury doskonałości. Zachowania są opracowywane w odniesieniu do Kluczowych Zasad Shingo.



Kolejno projektowane są systemy - w myśl zasady, że mają odpowiedzieć na wyzwania, z jakimi mierzą się menadżerowie. Model Shingo wyróżnia syste-

my zarządzania, pracy i doskonalenia, opracowując istotne elementy pracy standaryzowanej, raportowania, informacji zwrotnej, częstotliwości i dziennika ulepszeń. To podejście ułatwia zbudowanie kompleksowego podejścia we wdrażaniu potrzebnych transformacji.

### III FAZA: UTRWALENIE:

Fazę utrwalenia omawiamy jako ostatnią, jednak pamiętajmy, że budowanie kultury opierającej się o Model Shingo nie kończy się. W podróży do doskonałości operacyjnej nie osiągamy destynacji, a jedynie jesteśmy w drodze ciągłego doskonalenia.

Ten etap to praca nad zachowaniem nawyków wynikających z “doskonałych zachowań”. Regularne sesje i spotkania mentoringowe służą wspieraniu w sprostaniu kolejnym wyzwaniom w oparciu o wypracowany standard w zgodzie z filozofią Shingo. Chodzi o gwarancję, że nowe metody przyjmą się w firmie i będą spełniać swoją rolę.

“Ile czasu trwa kompleksowe wdrożenie Programu Doskonałości Operacyjnej w oparciu o Model Shingo?”. Oczywiście, zależy to od tego, na jakim poziomie znajduje się organizacja, gdy podejmuje decyzję o implementacji filozofii Shingo, tempa jej pracy i tego, gdzie chce dotrzeć. Proces ten może trwać nawet kilka lat i nie ma w tym nic nadzwyczajnego - sam proces ubiegania się o nagrodę Shingo Prize trwa około dwóch lat (a rozpoczyna się go dopiero, gdy przedsiębiorstwo jest już daleko w swojej podróży).

### Dowiedz się więcej:

Discover  
Excellence



Strefa  
Shingo



Napisz do autora:

[izabela.starnawska@4results.pl](mailto:izabela.starnawska@4results.pl)





## EFEKTYWNOŚĆ

Poznaj nasze know-how,  
które pozwoli podnieść skuteczność  
funkcjonowania Twojej organizacji.

# NASZ SPOSÓB DZIAŁANIA

Zobacz, jak wygląda standardowy proces dochodzenia do efektów, które zmieniają Twoją organizację.

## PRZED PROJEKTEM

Etap	Rekonesans Wizyta w zakładzie	Wizyta referencyjna Wartość ze współpracy	Analiza Weryfikacja procesów, obszarów i systemów	Raport z analizy Rekomendacje, wycena, Roadmap'a wdrożenia
Zakres	<p>Prezentacja potencjalnych obszarów współpracy i doświadczeń.</p> <p>Wizyta w zakładzie Klienta ma na celu <b>zapoznanie się z wyzwaniami</b> jakie stawiane są przed Organizacją oraz szybki <b>skan procesu wytwarzania wartości</b> (biuro + operacja).</p> <p>Mini-warsztat z kluczową kadram, którego efektem jest spisanie potrzeb, kierunkowych celów i kolejnych kroków wspólnej współpracy</p>	<p>Wizyta u naszych klientów ma na celu unaocznienie wyników prac projektowych oraz <b>zdobycie opinii z „pierwszej ręki”</b> (np. od Decydentów, Kierownika Projektu, Członków zespołów projektowych) odnośnie mocnych i słabych stron prowadzenia projektu, stylu pracy 4R oraz <b>potwierdzenie efektów</b> (twardych i miękkich).</p>	<p><b>Szczegółowa analiza</b> całej Organizacji lub wybranych obszarów będących dźwignią do osiągnięcia efektów biznesowych</p> <p>Przykładowe zakresy analizy:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>procesy</b> (planowania, przepływu wartości, rozwoju kompetencji, ciągłego doskonalenia, itd.)</li> <li>- <b>ludzie</b> (wywiady, AC/DC, weryfikacja kompetencji zarządczych, ocena kompetencji miękkich)</li> <li>- <b>maszyny</b> (efektywność, standardy)</li> <li>- <b>zarządzanie</b> (KPI, raporty, struktura organizacyjna)</li> </ul>	<p>Zaprezentowania wniosków z analizy wraz z strategicznymi rekomendacjami wdrożeniowymi oraz szczegółowymi wytycznymi dotyczącymi wdrożenia dźwigniowych działań.</p> <p>Ocena realnego potencjału poprawy Organizacji (efektywności, rentowności, produktywności).</p> <p><b>Przygotowanie zakresu wsparcia ze strony 4R oraz planu dalszych działań (wdrożenia) wraz z wyceną inwestycji i ROI projektu</b>, oraz warsztat strategiczny, który przybliży Klienta do wykonania kolejnego kroku.</p>
Czas	1 dzień	1 dzień	2-4 tygodnie	1 dzień

## WSPÓŁPRACA

Etap	Projektowanie Zmiany Zaprojektowanie zmiany i wyznaczenie celów	Komunikacja zmiany Przygotowanie Liderów oraz zespołów do wdrożenia zmiany	Wdrożenie Cykliczna praca projektowa i szkolenia	Podsumowanie Utrwalenie wypracowanej wiedzy i celebrowanie sukcesów	Audyt powdrożeniowy Weryfikacja rozwiązań oraz wejście na wyższy poziom
Zakres	<p>Zaprojektowanie kierunków zmiany z kadrą zarządzającą (Właścicielami, Zarządem, Dyrekcją), które wynikają z rekomendacji oraz uwzględniają potrzeby strategiczne Organizacji.</p> <p>Zdefiniowanie obszaru pilotażowego działań projektowych.</p> <p>Określenie nowej struktury działania wraz z wyborem Liderów wdrożenia i zespołów projektowych.</p> <p>Wyznaczenie celów i przygotowanie harmonogramu wdrożenia.</p>	<p>Zaprojektowanie komunikacji do całej Organizacji. Przygotowanie liderów do wejścia w rolę oraz przeprowadzenie kluczowej kadry przez szkolenie z zarządzania sobą i innymi w zmianie.</p> <p>Wsparcie liderów w przygotowaniu kompleksowej komunikacji, tworzeniu kontentu, materiałów komunikacyjnych (np. plakat) i współdziałanie w procesie.</p>	<p>Kick off i podstawowe szkolenia merytoryczne dla zespołów projektowych.</p> <p>Warsztat „budowanie zespołu” dla kluczowej kadry oraz Liderów projektu.</p> <p>Cykliczne warsztaty/szkolenia (zarówno w sali jak i w miejscu dodania wartości) zaczynając od działań analitycznych, przez pomiary, po wypracowanie i wdrożenie konkretnych rozwiązań.</p> <p>Komitet Sterujący, prezentacja osiągnięć zespołów, planów dalszych działań oraz bieżących wyzwań.</p>	<p>Mapa wdrożenia - opracowanie materiału z całego procesu wdrożenia – spisanie najlepszych rozwiązań oraz odpowiedzialności za powstałe narzędzia (połączenie wiedzy z praktyką)</p> <p>Materiał posłuży jako kompendium wiedzy wdrożenia w kolejnych obszarach.</p> <p>Case study</p> <p>Opracowanie referencji poprojektowych</p>	<p>Jednorazowy lub cykliczny audyt mający na celu wskazanie kolejnych rekomendacji / obszarów do poprawy oraz wsparcie Organizacji w utrzymaniu wypracowanych rozwiązań, systemów i nawyków.</p> <p>Audyt jest elementem przejścia Organizacji w tryb pełnej samodzielności, a zespół audytowy 4R pełni rolę sparingpartnera dla dalszych kierunków działań.</p> <p>Audyt kończy się raportem oraz warsztatem operacyjnym.</p>
Czas	2-4 tygodnie	1-2 tygodnie	6-18 miesięcy	2-4 tygodnie	raz na miesiąc



# BURZENIE SILOSÓW – METODA NA WYŻSZĄ EFEKTYWNOŚĆ ORGANIZACJI

Karol Bąk  
Konsultant 4Results



**W polskich organizacjach królują silosy – szczelnie zamknięte i niekomunikujące się między sobą departamenty, działy, piony. Eksperti wskazują, że komunikacja między działami będzie kompetencją przyszłości nowoczesnych organizacji, które będą chciały dostarczać Klientowi zamówienia szybciej, podnosić produktywność i zaangażowanie pracowników. Jak zabrać się za destrukcję silosów?**

51% ekspertów zarządzania zasobami ludzkimi uważa, że w najbliższej przyszłości komunikacja między działami, w poprzek silosów, stanie się kluczową kompetencją dla ich organizacji. Zdaniem ekspertów jest to ważniejsze nawet niż kompetencja budowania zespołów, innowacyjność czy zarządzanie zmianą (Źródło: Badanie „Trendy HR”, Studio Wiedzy, VI.2019, n=3977)

## **Sprzeczne priorytety jak ból zęba**

Dlaczego wydaje się to być tak ważne? Obecnie w Polsce przedsiębiorstwa najczęściej funkcjonują w oparciu o funkcjonalną (czyli silosową) strukturę organizacyjną. Pracownik w silosie jest odcięty od reszty firmy i nie ma świadomości, jak jego praca wpływa na pracę innych działów. Co gorsza, to nie tylko brak wiedzy – ale czasem wręcz sprzeczne priorytety z innymi obszarami firmy. Różne działy nie zawsze mają bowiem wspólne cele.

Przykład? Jeżeli celem działu zakupów w firmie produkcyjnej jest najniższa cena, to specjalista od zakupów będzie chciał kupić jednostkowo jak najtaniej. Z tego powodu będzie skłonny kupić większą partię produktu, czego skutkiem może być zajęcie cennego miejsca w magazynie, zamrożenie środków finansowych czy wydłużenie czasów realizacji zamówień. To obniża efektywność całej organizacji.

Możemy użyć analogii – bólu zęba. Kiedy go doświadczamy, mamy do dyspozycji dwie opcje. Pierwsza, to zapisanie się do państwowej służby zdrowia i oczekiwanie w kolejce. Druga, dużo droższa opcja, to szybka wizyta u prywatnego dentysty. W życiu prywatnym najczęściej wygrywa zdrowy rozsądek i wybieramy opcję droższą, ze względu na świadomość kosztów alternatywnych – energii, czasu, czy przede wszystkim: cierpienia, którego będziemy musieli doświadczyć.



Tymczasem w organizacjach silosowych piony nie funkcjonują jak jeden organizm. W podanym we wcześniejszym akapicie przykładzie specjalista od zakupów zdecydował za kogoś, że lepiej kupić więcej „na zapas”. Funduje zatem innym pionom tańszą wizytę w państwowej służbie zdrowia, sądząc, że ból zęba będzie bólem innych wydziałów. Tymczasem tak naprawdę będzie doświadczeniem całej organizacji.

### Burząca siłosa struktura organizacji

Rozwiązaniem tego problemu jest budowa nowej struktury organizacyjnej w oparciu o taką strategię, w której pracownicy zaczynają ponownie podejmować zdroworozsądkowe decyzje w punktu widzenia całej organizacji. To oznacza skokowy wzrost efektywności i duże oszczędności.

Remedium na siłowość może być wdrożenie strategii Quick Response Manufacturing (QRM), opartej o 4 fundamenty: siłę i rolę czasu, strategię organizacyjną, dynamikę systemów, podejście całościowe. Przedsiębiorstwa raportują, że wdrożenie struktury organizacyjnej QRM umożliwia redukcję czasów realizacji zamówień o 40-80%, wzrost produktywności o 15-25% czy wzrost zaangażowania i odpowiedzialności pracowników.

Przykładowo, w przypadku firmy Schindler (źródło: 4Results) z sektora dźwigów osobowych zastosowanie takiej strategii w zakładzie produkcyjnym poprawiło jakość obsługi klientów, co przyczyniło się do wzrostu dynamiki sprzedaży na poziomie 100% rocznie, co więcej – niemal 6-krotny wzrost obrotów w ciągu 3 lat przy udziale podobnego składu zespołu. Firma poprzez m.in. zbudowanie pomostu między działami sprzedaży i realizacji osiągnęła spektakularne sukcesy, stając się niekwestionowanym liderem branży

## Burzenie silosów - kluczowa kompetencja organizacji



51%

Taki odsetek ekspertów zarządzania zasobami ludzkimi uważa, że zdolność do bezpośredniej komunikacji pracowników pomiędzy silosami, będzie kompetencją przyszłości organizacji.

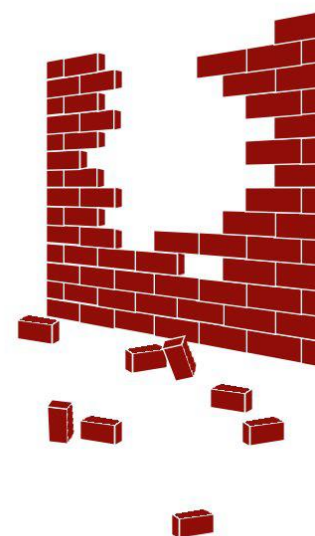
Źródło: Badanie „Trendy HR”, Studio Wiedzy, VI.2019, n=3977



40-80%

Taką redukcję czasów realizacji zamówień osiągają organizacje, które burzą siłosa poprzez wdrożenie strategii QRM

Źródło: Rajan Suri, Zyskaj na czasie, MT Biznes.



Napisz do autora:

[karol.bak@4results.pl](mailto:karol.bak@4results.pl)





## NASZE PODEJŚCIE

# QUICK RESPONSE MANUFACTURING

**W produkcji podstawowym czynnikiem sukcesu jest szybki czas realizacji zamówień. Wykorzystaj metodę QRM i bądź szybszy od konkurencji!**

### Dla kogo jest?

#### Kto powinien pomyśleć o wdrożeniu?

- Twój czas realizacji zamówień przestał być konkurencyjny, a nawet się wydłużyła się, klienci informują o krótszych czasach u konkurencji
- Twoi klienci składają coraz mniejsze i zróżnicowane zamówienia
- Duża zmienność wpływa na opóźnienia w realizacji planów produkcyjnych
- Twoje procesy biurowe i produkcyjne nie są połączone, pojawia się nerwowość w zespole
- Efektywność całego procesu realizacji zamówień jest niska, coraz częściej opóźnienie dostawy do klientów
- „Gasisz pożary”, przybywa nieplanowanych i pilnych spotkań
- Brakuje zaangażowania pracowników i poczucia własności procesów

#### Metoda:

Quick Response Manufacturing (QRM) jest strategią zarządzania, której celem jest stały rozwój przedsiębiorstwa za pomocą koncentracji na redukcji czasów realizacji zamówień klientów. QRM to również jedna z niewielu koncepcji zarządzania, która stawia na pracę zespołów, które mają wysoki poziom autonomii (obsługa klienta, planowanie, czy rozwój produktów). Na etapie analizy diagnozujemy organizację, mapujemy procesy i budujemy plan zmian koniecznych do osiągnięcia założonych celów biznesowych.

### Efekty naszych klientów

- **70%** Redukcja czasów realizacji zamówień
- **50%** Skrócenie czasu wdrożenia nowych pracowników
- **100%** Wzrost sprzedaży 25-100% w perspektywie roku
- Uproszczenie procesu planowania
- **10-25%** niższe koszty wytwarzania
- **25%** Spadek rotacji pracowników
- Wyższy poziom zaangażowania

### Co mówią firmy o QRM:

*Korzyści z wdrożenia QRM dzielę na te, które dotyczą samej organizacji pracy i te wyrażone we wskaźnikach i satysfakcji klientów. W tej drugiej grupie najważniejszym dla mnie rezultatem jest to, że ten sam zespół, który przed trzema laty wypracował obroty rzędu 7 mln euro, dziś osiąga 40 mln nie będąc przeciążonym pracą.*

*Paweł Wierzbicki,  
prezes polskiego oddziału Schindler*



Jesteśmy założycielami  
QRM Institute

**WDROŻENIE** | QRM

CASE STUDY:

**HOFMAN-SŁUBICE****Robert Kowalczyk**  
Partner 4Results**Piotr Płochocki**  
Konsultant 4Results

Hofman-Słubice Sp. z o.o. jest częścią holenderskiego holdingu GS Hofman – firmy rodzinnej, wyjątkowej ze względu na wieloletnią 160-letnią tradycję. Hofman to uznany w Europie producent drewnianych okien klasy premium. Polski zakład zatrudnia obecnie ponad 100 osób i pracuje w trybie ciągłym na trzy zmiany. Każdego miesiąca fabryka Hofman produkuje około 5 tys. okien, osiągając 25 mln zł obrotu.

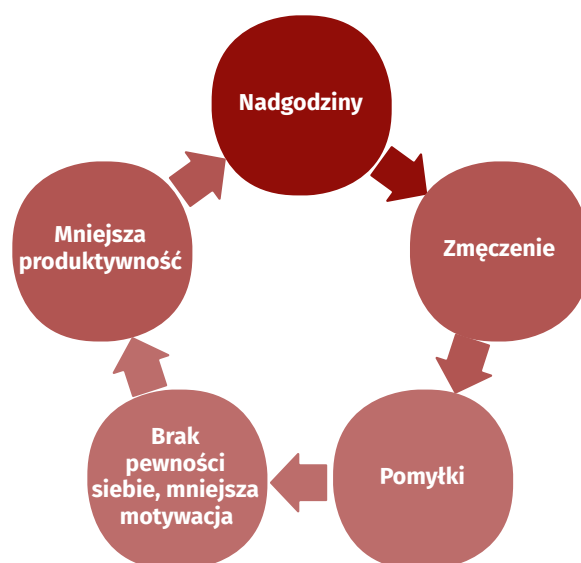
**Wyzwanie: coraz więcej zamówień**

Produkcja okien z drewna na indywidualne zamówienia charakteryzuje się bardzo dużą zmiennością parametrów. Produkcja Hofman jest zróżnicowana: od małych, niepomalowanych i prostych konstrukcyjnie okien, po najbardziej skomplikowane i wyrafinowane systemy okienne dostarczane deweloperom. Zmienność wiąże się z koniecznością ciągłego dostrajania procesu produkcji i właściwego kolejowania zleceń.

Hofman zaczął otrzymywać o 100% więcej zamówień, niż posiadano mocy produkcyjnych. Fabryka zaczęła mieć wyraźne kłopoty w produkowaniu na czas, pomimo pracy w systemie na trzy zmiany.

Nadmiar zleceń powodował szereg komplikacji i problemów. Opóźnienia powodowały niezadowolenie klientów i frustracje w dziale sprzedaży, ale były też czynnikiem, który obniżał konkurencyjność firmy. Kontraktowanie zamówień ponad możliwości produkcyjne prowadziło do pogorszenia jako-

ści. Firma skoncentrowana na realizacji zamówień utraciła możliwości dalszego rozwoju. Wszystko to negatywnie wpływało też na załogę.





### Optymalne rozwiązanie: QRM

O metodzie QRM zarząd spółki dowiedział się od partnera biznesowego, który wdrażał ją z pomocą firmy konsultingowej 4Results. Od początku zarządzający mieli przekonanie, że jest to metoda, która pomoże zreorganizować system działania i by wydobyc z dostępnych zasobów pełen potencjał.

Celem była modyfikacja systemu zarządzania firmą – na poziomie struktury organizacyjnej, procesów oraz HR. Pierwszym etapem projektu była analiza, w wyniku której wskazano m.in. możliwości wyodrębnienia interdyscyplinarnych komórek (Q-Cells) skoncentrowanych na skracaniu czasu realizacji zamówień.

Na poziomie struktury organizacyjnej konieczne zmiany obejmowały odejście od modelu hierarchicznego na rzecz poprawy współpracy i komunikacji między działami.

Wyłonienie spośród pracowników liderów Q-Cells pozwoliło przenieść część odpowiedzialności na niższe szczeble. To pobudziło w ludziach motywację i zaangażowanie. Dzięki liderom zarząd mógł się oderwać od rozwiązywania doraźnych problemów, zyskując czas na strategiczne działania. Poza tym, utworzenie komórek zarządzanych przez ludzi wywodzących się „ze swoich”, dodatkowo zintegrowało pracowników.

Ważnym elementem projektu QRM była praca z ludźmi. Tu przede wszystkim podniesiono kompetencje z zakresu utrzymania maszyn, tak aby większa liczba pracowników mogła samodzielnie rozwiązać większość typowych problemów związanych z przestojami. Tworzenie Q-Celli pozwoliło poddać analizie kompetencje wymagane na poszczególnych stanowiskach. W rezultacie utworzono macierz kompetencji, która stała się narzędziem wspierającym system wynagrodzeń, a jednocześnie pozwoliła zespołom samodzielnie planować rozwój.

Projekt QRM to również optymalizacja planowania. Analizy szybko wykazały wąskie gardła w produkcji. Jednym z nich było planowanie dostaw i zgranie ich z wytwarzaniem produktów gotowych. Wdrożono zasadę planowania jedynie do poziomu 80% wąskich gardeł, tak aby nie spowalniać całego pro-

cesu. Ponadto usprawnienie planowania przełożyło się na High Level Material Requirement Planning. Obecnie pracownicy z większą dokładnością potrafią przewidzieć fluktuacje po stronie zamówień.



### Twarde rezultaty

Projekt rozpoczął się w czerwcu 2017 r., a już w listopadzie przyniósł efekty.

- Pomimo wzrostu skali działania, firma obecnie planuje tylko na 80% swoich możliwości wytwórczych. Pracownicy mają czas na twórcze rozwiązywanie bieżących problemów.
- Czas realizacji zamówień udało się skrócić z ponad 60 dni do mniej niż 30 dni. MCT w hali produkcyjnej zredukowano o ponad 50% (z potencjałem do dalszej redukcji), natomiast w procesach biurowych aż o 70%.
- Blisko 100% dostaw jest obecnie realizowanych na czas lub w ściśle określonym, z góry przewidywalnym terminie.
- Zlikwidowano dział kontroli jakości. Dzięki reorganizacji i przekazaniu zespołom odpowiedzialności, każdy pracownik stał się kontrolerem jakości. Dostawy pozostały na czas i kompletne.
- Firma ma opomiarowane wszystkie wskaźniki określające jej kondycję, produktywność i efektywność.

- Zarząd spółki uzyskał narzędzia, które w sposób przejrzysty informują, co dokładnie dzieje się w spółce, jak wygląda przepływ pracy oraz ile czasu potrzeba na poszczególne zadania.
- Firma poprawiła relacje z dostawcami – z dużą dokładnością i wyprzedzeniem wie, ile i jakich materiałów potrzebuje.
- Firma ma zintegrowany, dobrze skomunikowany zespół. Pomimo działania na trudnym rynku pracy, nie ma problemów z utrzymaniem kompetencji i przyciąganiem nowych pracowników.
- W firmie wdrożono model rozwoju kompetencji obejmujący każdego pracownika a system wynagrodzeń powiązano z rezultatami.

### Minęły 3 lata i...

W naszej pracy mierzymy się z trwałym zakotwiczeniem zmian w organizacji, czyli takim, które nie pozwoli na uleganie wpływom np. rotacji personelu, lecz na trwałe wpisać je w kulturę. To odpowiedzialność liderów, ponieważ wraz z decyzją o wdrożeniu zmiany, to oni pracują nad wytrwaniem i konsekwencją organizacji.

W przypadku przedsiębiorstwa Hofman-Słubice po przeglądzie osiągniętych wyników jesteśmy dumni - przede wszystkim z determinacji, utrzymania jakości współpracy. Po trzech latach od rozpoczęcie projektu QRM okazało się, że MCT zostało skrócone dwukrotnie, a obroty zwiększyły się o 83%.

*Nasza firma systematycznie rośnie. Wiedzieliśmy, że przekroczyliśmy próg skali, po którym firma traci wydolność i ze względu na nadmiar zleceń stopniowo pogrąża się w chaosie. W krytycznym momencie byliśmy przeciążeni zamówieniami o sto procent w stosunku do zdolności wytwórczych. Musieliśmy przeprowadzić organizacyjną zmianę, by móc szybciej realizować zamówienia i efektywniej działać”*

*Przemysław Wojdyło  
współwłaściciel, wiceprezes zarządu Hofman-Słubice.*

*„Komunikacja i współpraca między działami to jeden z krytycznych czynników w kwestii czasu dostarczania produktów do klienta końcowego. QRM koncentruje się na redukcji lead time’ów, ale w praktyce, aby osiągnąć na tym polu rezultat, firma przechodzi gruntowną zmianę organizacyjną. Firma Hofman jest tego najlepszym przykładem, ponieważ zmiany objęły nie tylko strukturę, ale też metodę realizacji procesów biznesowych w produkcji i biurze oraz sposób zarządzania ludźmi”*

*Ireneusz Biliński  
partner zarządzający 4Results.*

Napisz do autorów:

[robert.kowalczyk@4results.pl](mailto:robert.kowalczyk@4results.pl)

[piotr.plochocki@4results.pl](mailto:piotr.plochocki@4results.pl)





## WDROŻENIE | QUICK RESPONSE MANUFACTURING

CASE STUDY:

# PRZYŁBICE DLA MEDYKÓW W 3 DNI? JAK QRM POMÓGŁ W DZIAŁALNOŚCI PRO BONO?

**Piotr Wrzeszcz**  
Partner 4Results



Wadim Plast rozpoczął charytatywną produkcję przyłbic ochronnym dla służby zdrowia i służb mundurowych. Dzięki metodyce QRM to, co w wcześniej zajmowało tygodnie, stało się możliwe praktycznie z dnia na dzień.

„Coś, co kiedyś zajęłoby nam 2 miesiące, wykonaliśmy w niecałe 3 doby” – tak prezes spółki Wadim Plast, Paweł Jurkowski, podsumowuje rozpoczęcie alternatywnej działalności, jaką firma podjęła na czas pandemii koronawirusa.

### **Pilnie, z potrzeby serca**

Na co dzień Wadim Plast zajmuje się sprzedażą linii produkcyjnych, urządzeń i peryferii dla firm z sektora tworzyw sztucznych. Gdy wybuchła pandemia koronawirusa, zarząd spółki podjął decyzję o jak najszybszym przesunięciu części zasobów fabryki z obsługi kontraktów bieżących na produkcję przyłbic ochronnych dla sektora medycznego. Warunkiem tej decyzji było jednak jak najszybsze wdrożenie pomysłu w życie, czyli rozpoczęcie produkcji wyrobu gotowego.

### **Ekspresowe formy wtryskowe**

Firma w błyskawicznym tempie samodzielnie opracowała i wdrożyła produkt w postaci elementów przyłbic ochronnych dla sektora medycznego. Aby tego dokonać, zespół inżynierów i projektantów musiał najpierw zaprojektować i wykonać działające formy wtryskowe. W normalnych, rynkowych warunkach

czas, jaki mija od pomysłu na finalny produkt do jego wyprodukowania, zajmuje nawet kilkanaście tygodni. Tymczasem w przypadku Wadim Plast cały ten proces został wykonany w niecałe 3 dni! Po dopracowaniu form wtryskowych w ciągu dwóch tygodni od pojawienia się pomysłu firma zdążyła już wyprodukować komponenty dla ponad 185 tys. przyłbic. Docelowo Wadim Plast planuje przekazać sektorowi medycznemu około 200.000 tysięcy przyłbic. Cała ta działalność realizowana jest charytatywnie – pro publico bono.

### **Czynniki sukcesy: zaangażowanie i dobra komunikacja**

Jak to jest możliwe, że firmie udało się zrealizować ideę w kilka dni, zamiast w standardowe kilka tygodni? W opinii Pawła Jurkowskiego na powodzenie misji złożyło się kilka elementów.

Po pierwsze, ponadprzeciętne zaangażowanie załogi i wiara w sens przedsięwzięcia. Po drugie, doskonała komunikacja i zgranie w ramach dojrzałego już QRM-owego zespołu. W takim zespole ludzie skoncentrowani są na celu, przy czym efektywność przepływu jest maksymalna – nikt nie traci czasu. Po trzecie, zadanie ułatwił fakt, że w całym procesie nie było ingerencji stron trzecich. Firma sama dla siebie była zleceniodawcą, co dodatkowo przyspieszyło prace.

Napisz do autora:

[piotr.wrzeszcz@4results.pl](mailto:piotr.wrzeszcz@4results.pl)





## NASZE PODEJŚCIE

# PROGRAM POPRAWY EFEKTYWNOŚCI

**Wszędzie tam, gdzie trzeba trwale podnosić efektywność, poprawić efektywność wytwarzania, optymalizować cykle produkcyjne, eliminować marnotrawstwa czy realizować szybciej zamówienia. Zaprojektujemy wspólnie i wdrożymy projekt poprawy efektywności!**

### Dla kogo jest?

#### Kto powinien pomyśleć o wdrożeniu?

- Rentowność Twojego biznesu obniża się, lub jest niższa niż średnia dla branży
- Koszty operacyjne rosną
- Efektywność procesów jest coraz niższa lub pozostaje bez zmian
- Twój zespół nieustannie zмага się z procesem planistycznym
- Dostawy nie są terminowe
- Wskaźnik jakości spada i występują reklamacje
- Zaangażowanie wśród załogi jest niskie lub maleje
- Poziom rotacja pracowników rośnie
- Inicjatywy pracownicze nie są realizowane
- Rośnie poziom awaryjności maszyn
- Procesy utrzymania maszyn w ruchu nie realizują celów
- Zapasy i produkcja w toku rosną
- System premiowy nie wspiera celów biznesowych
- Struktura organizacyjna nie odpowiada wyzwaniom przedsiębiorstwa

### Metoda

**Program Poprawy Efektywności (PPE)** to kompleksowy program wdrożeniowy przygotowywany dla konkretnej organizacji, jej potrzeby i możliwości. PPE opiera się o metodyki takie jak QRM, Lean, TPM, TWI, ToC a nawet Wizualne Przedsiębiorstwo (z ang. Visual Thinking). Elementy poszczególnych metodyk są komponowane

i dobierane tak, aby perfekcyjna całość tworzyła strategię zarządzania, która najlepiej zrealizuje strategię organizacji i wzmocni jej pozycję w danym biznesie.

### Efekty naszych klientów

- **10-30%** wzrost efektywności / produktywności procesów
- Wzrost sprzedaży **10-30%** (rok)
- Wyższy poziom zaangażowania
- **50%** skrócenie czasu wdrożenia nowych pracowników
- Wzrost rentowności
- Spadek zapasów surowców i wyrobów gotowych
- **10-15%** niższe koszty wytwarzania
- Spadek rotacji pracowników
- Standaryzacja procesów
- Poprawa jakości

*Projekt realizowany w fabryce montażu przy współpracy z 4Results pozwolił nam dokonać przełomowych zmian w organizacji i sposobach działania, które stały się dźwignią do zwiększenia mocy przerobowych fabryki. Dzięki wprowadzonym zmianom możemy realizować więcej projektów, w krótszym czasie.*

*Sławomir Szachmytowski  
Dyrektor Produkcji, Alrec In-store*



## WDROŻENIE | PROJEKT POPRAWY EFEKTYWNOŚCI

CASE STUDY:

# MASFROST

**Piotr Wrzeszcz**  
partner zarządzający 4Results



**Masfrost przetwarza i mrozi tysiące ton warzyw a następnie dystrybuje je na rynkach polskim i zagranicznym, m.in. w Europie i Stanach Zjednoczonych. Odbiorcami są zarówno klienci detaliczni, jak i B2B.**

Projekt trwał 6 miesięcy i obejmował:

- usprawnienia w hali produkcyjnej i w DUR dla maksymalnego zredukowania odpadów, przestojów maszyn i podniesienia efektywności procesu (a w konsekwencji redukcję kosztów operacyjnych);
- implementację TWI (Training Within Industry) służącą zarządzaniu kompetencjami;
- reorganizację transportu, tj. poprawę KPI w zakresie załadunku, optymalizacji tras i wykorzystania ciężarówek oraz kosztów związanych z wynajmem magazynów zewnętrznych;
- proces S&OP (Sales & Operations Planning) wzbogacony o cykl warsztatów dla działu handlowego – w celu powiązania procesów produkcji z rzeczywistymi oczekiwaniami klientów, jak również lepszego zarządzania prognozą.

Już pierwsze działania posłużyły budowaniu fundamentów nowej kultury organizacyjnej opartej na identyfikowaniu i eliminowaniu marnotrawstwa.

Komentarz Prezesa Masfrostu Igora Oberdy:  
*„Dzięki drobiazgowej analizie przebiegu procesów produkcji, udało się zidentyfikować aż kilkadziesiąt punktów, w których drzemał potencjał optymalizacyjny. Przyjęliśmy metodę drobnych kroków, rozwiązując problemy punkt po punkcie, maszyna po maszynie. W okresie zaledwie 6 miesięcy nasze OEE wzrosło o 60% w stosunku do poziomu wyjściowego, natomiast ilość odpadów udało się zredukować aż o połowę, a zapotrzebowanie na pracę z agencji tymczasowej zmniejszyło się dwukrotnie.*

### Zespół projektowy

Powołano specjalny, interdyscyplinarny zespół projektowy, który miał za zadanie wdrożenie nowych rozwiązań i przekazanie wiedzy. Do składu zaangażowano pracowników stanowisk szeregowych, funkcyjnych i kierowniczych z odpowiednimi kwalifikacjami i doświadczeniem w procesie wytwórczym.



### Prace w hali produkcyjnej

Praca nad redukcją ilości odpadów miała charakter precyzyjnych działań technicznych związanych z uszczelnieniem linii. Oprócz tego zmieniono layouty stanowisk i zoptymalizowano ustawienie maszyn w poszczególnych procesach, tak by zminimalizować ruch pracowników na rzecz działania przy maszynach. Istotna była też zmiana systemu dozowania produktu zamrożonego podczas pakowania.

### Analiza kompetencji i projekt TWI

Równolegle trwał projekt TWI. Jego celem było wypracowanie i wdrożenie właściwego działania na stanowiskach operatorskich.

*„Ważnym elementem projektu TWI było opracowanie macierzy kompetencji wymaganych na poszczególnych stanowiskach. Wprowadzono standaryzację, która pozwoliła zaplanować rozwój umiejętności osób uwzględniając wymagania stanowiskowe. Ponadto mogliśmy zmierzyć faktyczny poziom kompetencji, by na tej podstawie wdrażać plan szkoleń i niwelować braki. Pracownicy szkoleni adekwatnie do indywidualnych potrzeb mają dużo większą satysfakcję z miejsca pracy. Jedną z kluczowych zalet metodyki TWI jest szkolenie praktyczne, co pozwala realnie ocenić nabywane kompetencje. U nas skróciło czas wdrożenia nowych pracowników o 50%.”*

### System zarządzania

Opracowano nowy, kompletny system spotkań i mierników. Zintegrowano spotkania dzienne, tygodniowe, miesięczne na wszystkich poziomach organizacji, dzięki czemu m.in. bardzo wzrosła jakość krótkich spotkań operacyjnych. Spotkania miesięczne stały się wspólną płaszczyzną do dyskusji pracowników - od tych liniowych, aż po zarząd.

### S&OP i praca nad sprzedażą

W tym obszarze skoncentrowano się na planowaniu sprzedaży, a następnie połączeniu planów z zakupami, planowaniem produkcji i na poprawie jakości skupowanego surowca. 4R wspólnie z pracownikami Masfrost zrealizowali kilka pętli S&OP spinając obieg informacji między obszarami działalności spółki. Wsparcie 4R nie ograniczyło się do pracy w sali. Konsultanci razem z przedstawicielami działu handlowego ruszyli razem w rynek, aby doskonalić techniki sprzedażowe i uczyć się pracować na potrzebach obecnych i przyszłych klientów.

### Usprawnienie dystrybucji

Piątym filarem było usprawnienie logistyki.

*„4R pomogło nam wdrożyć mechanizmy planowania, ewidencji i kontroli w logistyce. W każdej chwili mogą sprawdzić, na ile środki transportu były wykorzystane, w jakim stopniu udało się zapełnić ciężarówkę wracającą z transportu. Wzrost wykorzystania przestrzeni ładunkowej z 70 do 95% odbył się przy jednoczesnej redukcji dwóch lokalizacji magazynowych, których utrzymywanie nie było dla nas opłacalne.”*

*„Masfrost borykał się z nadmiarowym powstawaniem odpadów w procesie produkcji oraz stosunkowo wysokimi kosztami operacyjnymi. W ramach wstępnych analiz staraliśmy się spojrzeć na tę firmę całościowo, by zidentyfikować te obszary, gdzie szybko możemy przełożyć działanie na rezultat biznesowy. To szersze spojrzenie na organizację jest wartością wnoszoną przez 4R, dzięki rozszerzeniu zakresu projektu o TWI, logistykę i S&OP udało się uzyskać tak spektakularne rezultaty.”*

*Komentarz Piotra Wrzeszcza, partnera zarządzającego 4Results*

Napisz do autora:

[piotr.wrzeszcz@4results.pl](mailto:piotr.wrzeszcz@4results.pl)





## NASZE PODEJŚCIE

# TRAINING WITHIN INDUSTRY (TRENING, WIEDZA, INSTRUKTAŻ)

**Popraw proces wdrożenia nowych członków zespołu, zadбай o lepszą standaryzację procesów, naucz jak efektywnie przekazywać wiedzę!**

### Dla kogo jest?

#### Kto powinien pomyśleć o wdrożeniu?

- Szkolenia rozwojowe trwają długo, a mimo to są nieefektywne
- Proces wdrożenia nowego pracownika jest długi i mało skuteczny
- Kiedy pracownicy wykonują czynności nieświadomie
- Gdy każdy szkoli według własnego sposobu
- Instrukcje pracy są obszerne, niezrozumiałe i nikt z nich nie korzysta
- Twoje instrukcje są bardziej teoretyczne niż praktyczne
- Gdy doświadczasz dużej rotacji pracowników
- Występują błędy jakościowe i konieczne są poprawki
- Twoja wiedza znajduje się tylko w głowach doświadczonych pracowników
- Gdy Twoi pracownicy mają wąską specjalizację

### Metoda

Poprzez program TWI usprawniamy proces wdrożeń nowych pracowników, standaryzujemy procesy, uczymy pracowników jak efektywnie przekazywać wiedzę, rozwijamy umiejętności stałych pracowników, przez co stają się oni bardziej poliwalentni, a organizacje mogą wreszcie zarządzać rozwojem swoich pracowników i być bardziej elastyczni.

### Efekty naszych klientów

- **20%** Zmniejszenie ilości pomyłek i błędów ludzkich w procesie
- **10%** większa elastyczność pracowników – zastępowalność na innych stanowiskach
- Zmniejszenie poziomu rotacji pracowników
- Zwiększenie efektywności szkoleń
- **30%** Skrócenie czasu wdrożenia nowych pracowników
- Wystandardyzowanie procesów oraz metod nauczania
- Opracowane instrukcje są przejrzyste i użyteczne

*Elastyczność konsultantów, oraz ich bardzo duża wiedza merytoryczna pozwoliła na wypracowanie rozwiązań szytych na miarę. Przystępny sposób przekazywania wiedzy i jednoczesna konsekwencja w egzekwowaniu wdrażanych rozwiązań spowodowała, że oprócz wdrożenia TWI w testowym obszarze, mamy również przygotowany zespół masterów TWI, który będzie w stanie przeprowadzić wdrożenie na kolejnych wydziałach produkcyjnych. Z pełną odpowiedzialnością możemy polecić potencjalnym klientom zespół konsultantów 4 Results.*

*Małgorzata Kubińska  
Dyrektor ds. Personalnych grupy Aparator*



## NASZE PODEJŚCIE

# TOTAL PERFORMANCE MANAGEMENT

Stwórz system zarządzania efektywnością, który wyeliminuje straty wydajności, obniży awaryjność i zmniejszy liczbę defektów jakości.

### Dla kogo jest?

#### Kto powinien pomyśleć o wdrożeniu?

- Całkowita efektywność linii produkcyjnych jest nieznaną lub niską i niestabilną
- Awaryjność maszyn i urządzeń nie jest kontrolowana a ilość reklamacji jest wysoka
- Zdarzają się wypadki z udziałem pracowników i incydenty środowiskowe
- Z roku na rok wydatki na Utrzymanie Ruchu rosną
- Pracownicy Utrzymania Ruchu są proszeni o wsparcie przy prostych czynnościach w obsłudze maszyny
- Ilość drobnych zatrzymań i defektów jakościowych rośnie, co obniża wydajność maszyn
- Operatorzy maszyn mają tylko podstawowe umiejętności i brakuje im wiedzy, która znajduje się w głowach doświadczonych pracowników,

### Metoda

TPM to kompleksowy system zarządzania efektywnością parku maszynowego. Jego celem jest eliminacja strat wydajności, awarii i defektów jakości. TPM polega na rozwijaniu kompetencji technicznych pracowników pozwalając przy tym wdrożyć kulturę odpowiedzialności za powierzone maszyny i urządzenia, oraz na wdrożeniu systemów zapewnienia jakości produktu i bezpieczeństwa pracowników.

### Efekty naszych klientów

- **20%** Wzrost OEE
- **2%** Redukcja poziomu awaryjności do 2%
- Eliminacja wypadków i incydentów środowiskowych
- Wystandaryzowane metody Utrzymania Ruchu
- **150% - 300%** Wzrost produktywności
- **30%** Spadek ilości krótkich zatrzymań
- Zwiększenie wiedzy i świadomości technicznej
- **30%** Redukcja kosztów produkcji

*Wspólnie z 4Results w ramach programu TPM udało nam się zwiększyć nasze OEE, czyli średni czas wykorzystania maszyn aż o 20%. Jednocześnie o 20% skróciliśmy czas potrzebny na umycie maszyn. To powoduje, że mając te same zasoby możemy zwiększyć wolumen produkcji albo wprowadzić nowe produkty do oferty.*

*Mirosława Podszucka  
Dyrektor Zakładu Iglotex Skórcz*

**WDROŻENIE** | TPM | TWI

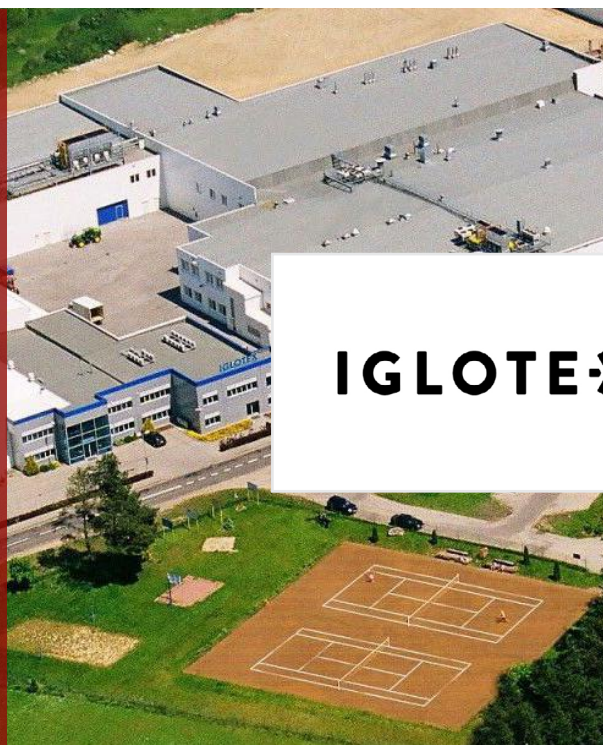
CASE STUDY:

**GRUPA  
KAPITAŁOWA  
IGLOTEX****Izabela Starnawska**

Współwłaściciel i Członek Zarządu 4Results

**Martyna Hómin**

Konsultant 4Results

**IGLOTEX**

Grupa kapitałowa Iglotex to największy w Polsce producent mrożonek, posiadający największą sieć dystrybucyjną. W ofercie firmy znajdują się produkty mrożone, chłodzone i suche. Iglotex jest właścicielem marek Proste Historie adresowanych do konsumentów indywidualnych oraz Iglotex Professional i Bistro Horeca dedykowanych firmom z sektora gastronomicznego. Firma eksportuje swoje produkty do blisko 30 krajów świata, w tym m.in. do Stanów Zjednoczonych, Brazylii, Kolumbii i Meksyku. Produkcja Iglotexu realizowana jest w Polsce w czterech zakładach produkcyjnych.

**WYZWANIE**

Iglotex stał przed wyzwaniem związanym z poprawą efektywnością linii produkcyjnych oraz rozwojem kultury ciągłego doskonalenia wśród wszystkich pracowników operacyjnych. Kluczowym warunkiem była zbudowanie modelu rozwoju pracowników na szczeblach leaderskich i operacyjnych, który sprawiłby poprawę bezpieczeństwa pracy, jakości a finalnie poprawę produktywności, mając przynieść realne efekty w redukcji technicznego kosztu wytworzenia.

**Rozwiązanie: Program TPM (Total Productive Maintenance) i TWI (Training Within Industry)**

Zespół Zarządzający od samego początku był przekonany że programy TPM i TWI pomogą zreorganizować system działania na tyle, by wydobyć z dostępnych zasobów maszynowych i pracowniczy

pełen potencjał. Szukał partnera, który potrafiłby przekonać i wykształcić w organizacji liderów zmian tak aby wdrażane rozwiązania na zawsze zakorzeniły się w rzeczywistości produkcyjnej. Stąd też tak istotnym elementem sukcesu było zbudowanie w firmie dobrej atmosfery i warunków pracy dla wszystkich pracowników.

**Jak wyglądało wdrożenie ?**

Wdrożenie programu TPM zostało zaplanowane na 3 lata. Pierwsze kroki były skoncentrowane na wdrożeniu systemu zarządzania wynikami poprzez wdrożenie stosownych mierników efektywności, produktywności. i opracowaniu adekwatnej siatki spotkań. Rozwijano umiejętności rejestracji i analizy danych, definiowania i rozwiązywania problemów, tak aby budować kompetencję ciągłego doskonalenia swojej działalności. Firma dążyła

do poprawy w znaczący sposób efektywności linii produkcyjnych w postaci poprawy wskaźnika OEE tak aby znacząco obniżyć techniczny koszt wytworzenia. W trakcie projektu wskaźnik ten znacząco wzrósł na większości linii produkcyjnych

Istotnym elementem była profesjonalizacja procesów utrzymania ruchu, której działania skoncentrowały się m.in. na wdrożeniu systemu zarządzania warsztatami technicznymi i częściami zamiennymi, kształtowaniu umiejętności do analiz awarii i przygotowaniu organizacji do wdrożenia systemu planowanych czynności utrzymania ruchu (prewencji, predykcji czy diagnostyki). Wszelkie zmiany, udoskonalania parku maszynowego zostały oraz cały system zarządzania pracą służb utrzymania ruchu został uwieńczony wdrożeniem programu klasy CMMS. To podejście ułatwia na stałe budowanie historii na temat eksploatacji istotnych komponentów maszyn i urządzeń a finalnie na redukcję czasu i częstotliwości awarii.

Druki rok projektu poświęcony był zbudowaniu modelu rozwoju kompetencji pracowników operacyjnych. Kluczowymi wyzwaniem było doskonalenie procesu wdrożenia nowego pracownika i rozwój umiejętności między-stanowiskowych. Było to możliwe dzięki wyłonieniu funkcji Trenerów TWI, Masterów TWI i Audytorów TWI, którzy m.in., opracowali standardy pracy, na podstawie których później prowadzali Instruktaże stanowiskowe i zarządzali rozwojem umiejętności poprzez matryce. Dzięki takiemu podejściu cała wiedza praktyczna o pracy (ułatwienia, triki) została zapisana w postaci standardów a poziomu wiedzy i świadomości pomiędzy pracownikami znacząco wzrósł. W każdym zakładzie zespoły przygotowane są do utrzymywania wysokiej kultury zarządzania produkcją dążącej do dostarczania lepszych jakościowo produktów, przy optymalnej efektywności i bezpiecznych stanowiskach pracy

Trzeci rok skoncentrował się na wyłonieniu spośród pracowników trenerów TPM, których głównym zadaniem było wykształcenie kompetencji z zakresu podstawowego utrzymania maszyn, tak aby większa liczba pracowników produkcji mogła samodzielnie rozwiązać większość typowych problemów związanych z drobnymi zatrzymaniami maszyn (regulacje,

zacięcia, zatrzymania). Możliwe to było dzięki wdrożeniu metod Samodzielnej Obsługi Maszyn (ang. Autonomous Maintenance). Program ten zdecydowanie poprawił współpracę pomiędzy Działami Utrzymania Ruchu i Produkcji. Powstały interdyscyplinarne zespoły które wspólnie pracowały nad często złożonymi problemami, budując nowoczesne standardy obsługi maszyn

#### **TWARDE REZULTATY**

Istotnie zostały poprawione ważne wskaźniki produktywności – skrócony czas przebrojeń, w niektórych punktach o 20%, zwiększono OEE o ok. 20%, a wskaźnik awaryjności maszyn spadł poniżej 1%, czyli znacznie poniżej światowego standardu i jest stabilnie utrzymany. Dziś fabryki mogą więcej produkować, posiadając te same zasoby.

Dodatkowo został skrócony czas wdrożenia nowego pracownika o 40% (zaobserwowano szybsze wdrożenie w nowy obszar z 5 dni do 1 dnia), zostały zredukowane błędy produkcyjne o 20%, zmniejszono rotację pracowników w organizacji i poprawiono elastyczność załogi w procesie, gdzie jest potrzeba przenoszenia pracowników z obszaru na obszar.

Napisz do autorów:

[izabela.starnawska@4results.pl](mailto:izabela.starnawska@4results.pl)

[martyna.homin@4results.pl](mailto:martyna.homin@4results.pl)





# ZARZĄDZANIE W KRYZYSIE, KTÓRY SIĘ WYDARZY. BĄDŹ GOTÓW

**Patrycjusz Skakuj**  
Konsultant 4Results

**Marcin Mikrut**  
Konsultant 4Results



**Kryzys, który pojawił się na początku 2020 roku potwierdził niektóre prognozy co do tego, że do stanu dobrobytu nie należy się przyzwyczajać. Komfort to nie tylko możliwość dzielenia zysków, ale przygotowanie (bycie gotowym) na trudniejsze czasy. Człowiek mądrzejszy po szkodzię...**

Procesy, technologia, sposoby wytwarzania... Nie w sposób przewidzieć wszystkiego, koronawirusowe doświadczenie pokazało nam, że są obszary, których nie zmienimy nawet w obliczu ekstremalnych sytuacji, jak nagła zmiana otoczenia, brak możliwości przewidzenia zachowań naszych klientów (i pozostałych interesariuszy). Czym jednak możemy, powinniśmy zarządzać? Skupienie energii na minimalizowaniu strat jest słuszne, ale ten szczególnie okres wymaga działania na podwyższonych obrotach i pytania, które pojawiają się w naszych głowach należy zmaterializować. "Czy i kiedy wrócą klienci?", "Jakie będą trendy?", "Jak utrzymać zadbać o cash flow?", "Czy wstrzymać zakupy?", "Czy i co optymalizować?". Pytań jest mnóstwo. Im będzie ich więcej, tym lepiej. I koniecznie trzeba spróbować odpowiedzieć na każde z nich.

W warunkach kryzysowych trzeba działać metodycznie, to jest kluczowe. Mimo, że nie możemy oprzeć planów o twarde dane (bo jak zaprognozować rze-

czywistość, która jest bezprecedensowa?), to należy polegać na przecuciach, czy spontanicznych pomysłach. Plany krótko-, średnio- i długoterminowe powinny zaistnieć i być znane w organizacji - to również wzmocni poczucie bezpieczeństwa załogi. Czy istnieje uniwersalna recepta na działanie w kryzysie? Oczywiście, że nie. Ale można przyjąć pewną strategię opisaną poniżej, opiera się ona na modyfikacji klasycznej analizy scenariuszy i zbudowana jest z czterech faz.

Rozpoczynamy od analizy organizacji, m.in. źródła przychodów, kluczowych obszarów działalności firmy, analizę danych sprzedażowych, marż, źródeł zakupów, poziomów zapasów oraz porównanie kluczowych wskaźników i parametrów przed i w czasie kryzysu. Analizujemy je, mapujemy i określamy ich wpływ na firmę, oraz prawdopodobieństwa ich wystąpienia, dzięki czemu zidentyfikujemy kluczowe czynniki zmian, na przykład potencjalny wzrost gospodarczy, konkretny trend rynkowy, stopy bezro-

bocia, zachowaniach i potrzebach klientów, zmian w technologii. Następnie dla każdego z nich opracowujemy wariant optymistyczny i pesymistyczny, np. w ciągu następnych 12 miesięcy wzrost gospodarczy wyniesie - 2,5% lub 4%. Kolejne kroki to już meritum. Analizujemy wypracowane scenariusze różnymi metodami badawczymi. Celem jest uzyskanie co najmniej kilku odmiennych scenariuszy, jakich można się spodziewać w przypadku wystąpienia kluczowych czynników lub niektórych z nich. Działamy także w oparciu o Rachunek Zysków i Strat i raporty cashflow - dzięki temu projektujemy rozwiązania, w które przede wszystkim sami naprawdę

uwierzemy. A potem? Wspólnie dobieramy narzędzia i precyzujemy działania, aby rzeczy mogły zacząć się dziać.

Efektem tego działania będzie skupienie firm na działaniu i zbudowaniu planu na czasy po kryzysie. Odpowiedzi na męczące dziś pytania i wybór wdrożenia scenariusza mogą przynieść spokój i stabilizację. Chodzi o to, aby opracować w pełni zaplanowany i gotowy do wdrożenia scenariusz. Na teraz czy na przyszłość - my w każdym razie będziemy przygotowani.

ZACZNIJ DZIAŁAĆ

# WYPRACUJ Z NAMI SCENARIUSZE DLA SWOJEJ FIRMY

 4RESULTS

Dziś każdy z nas, prowadzący działalność gospodarczą stanął przed wielkim znakiem zapytania. Niektórzy zastanawiają się, jak utrzymać płynność, czy wstrzymać zakupy, produkcję, albo czy zwalniać załogę.

Postanowiliśmy wyjść naprzeciw nowemu wyzwaniu i w gronie naszych doświadczonych konsultantów przygotowaliśmy wsparcie, które może pomóc Państwu w tej trudnej rzeczywistości.

Proponujemy darmowe, zdalne warsztaty dla właścicieli i kadry zarządzającej, w trakcie których wspólnie zdiagnozujemy sytuację i warunki, w jakich przez najbliższy czas przyjdzie nam funkcjonować. Tak, żeby kluczowe decyzje podejmować

bazując na danych i analizie wariantów, a nie przeczeniach lub spontanicznych pomysłach.

Efektem tych warsztatów będą wypracowane możliwe scenariusze działania w horyzoncie krótko i średnioterminowym. Dla tych scenariuszy możemy również wypracować plan działań, aby jak najbardziej uprawdopodobnić ich realizację.

Napisz do autorów:

[patrycjusz.skakuj@4results.pl](mailto:patrycjusz.skakuj@4results.pl)

[marcin.mikrut@4results.pl](mailto:marcin.mikrut@4results.pl)





# JAK ZNACZĄCO POPRAWIĆ EFEKTYWNOŚĆ CAŁEGO ŁAŃCUCHA DOSTAW END-TO END?

Michał Kuśmider  
Konsultant 4Results



**Najważniejsze w Lean RfS jest to, że pozwala stworzyć dużo lepsze miejsce pracy. Eliminuje bowiem powszechne w wielu organizacjach zjawisko ciągłej zmiany planów, które postrzegamy jako „gaszenie pożarów”. Na jakich podstawach opiera się ta metodyka?**

Lean Repetitive flexible Supply (powtarzalne elastyczne dostarczanie) to metodyka pozwalająca rozpocząć drogę do ciągłego doskonalenia w całym łańcuchu dostaw End-to-End, poprzez przejście na logikę przepływu, dedykowana firmom sprzedającym produkty wytwarzane seryjnie lub świadczącym powtarzalne usługi

Lean RfS Sprawdza się w wielu kategoriach i branżach, w planowaniu i organizacji pracy na liniach produkcyjnych, w magazynie, transporcie, ale również w usługach i na szpitalnych oddziałach ratunkowych.

RfS pozwala jednocześnie poprawić efektywność przepływu, czyli obsługę klienta, oraz efektywność wykorzystania zasobów (maszyn, pracowników) i, co jest bardzo ważne, stworzyć duże lepsze miejsce pracy.

Podstawą usprawniania całego łańcucha dostaw End-to-End jest rozpoczęcie Lean/RfS od poziomo-

wania produkcji dla produktów wybranych na podstawie koncepcji Sita Glendaya.

## Poziomowanie produkcji

Poziomowanie produkcji (Heijunka) znany z Toyota Production System. Trzeba jednak pamiętać, że Toyota poprzez kolejne kroki poziomowania produkcji dochodziła do pojedynczego przepływu latami.

## Sito Glendaya

Od czego zacząć poziomowanie produkcji seryjnej? Toyota posługiwała się regułą Pareto, czyli zaczynała od poziomowania produkcji 20% indeksów stanowiących 80% popytu. Ian Glenday również zaczął od stosowania tej reguły, ale po pewnym czasie, po analizie liczb w kolejnych fabrykach i krajach, zauważył bardziej znaczącą prawidłowość. Połowa sprzedaży pochodziła z zaledwie 6% asortymentu. Oznacza to, że wystarczy ułożyć tylko 6% produktów w powtarzający się wzór planu produkcji, dystrybucji, żeby objąć połowę wolumenu sprzedaży przepływem RfS, co przekładając na czas oznacza,



że możemy rozpocząć od wypoziomowania produkcji przynajmniej na 2,5 dnia z 5 dniowego tygodnia pracy.

### **Korzyści**

Metoda pozwala szybko uzyskać efekty Just-in-Time (dokładanie na czas) dla dostaw materiałów i surowców, dzięki czemu można znacząco zredukować ich zapasy. Pozwala również zredukować zapasy wyrobów gotowych, ponieważ w RfS łatwo zrozumieć, z jakim zapasem należy zacząć, żeby przy wypoziomowanej produkcji obsłużyć zmienności sprzedaży w granicach limitów bufora magazynowego. To daje nam oczekiwaną elastyczność. Pozwala wprowadzić powtarzalne dostawy do klientów lub centrów dystrybucji, dzięki czemu zaczynamy doskonalić przepływ w całym łańcuch dostaw (E2E).

Dzięki analizie Sita Glendaya organizacje zaczynają dostrzegać wpływ szerokości oferty na efektywność produkcji i całego łańcucha dostaw, a to pozwala

rozpocząć optymalizację asortymentu po pod kątem efektywności przepływu. Lean/RfS, w przeciwieństwie do działania wyłącznie w oparciu o Ekonomię Skali, czyli o maksymalne wykorzystanie zasobów (maszyn, pracowników) kładzie nacisk na zrozumienie efektów Ekonomii Powtórzeń, dzięki której lepiej, szybciej i skuteczniej możemy wprowadzać wszystkie znane narzędzia Lean – TPM, SMED, KAIZEN, co z kolei wpływa na szybszą poprawę i stabilizację wydajność, pozwala skuteczniej skrócić czasy przebrojeń, a w efekcie daje jednoczesną poprawę obsługi klienta (przepływu) oraz efektywności wykorzystania zasobów (maszyn, pracowników). Powtarzalność produkcji i pracy daje bowiem możliwość ciągłego doskonalenia ludzi (rutyna) i procesów (częsta obserwacja), promujemy analizę przyczyn, szukanie źródła problemu i kulturę prawdy.



Napisz do autora:

[michal.kusmider@4results.pl](mailto:michal.kusmider@4results.pl)





## NASZE PODEJŚCIE

# REPETITIVE FLEXIBLE SUPPLY

**Wytwarzasz produkty seryjnie  
lub świadczysz powtarzalne usługi?  
Poznaj strategię zarządzania,  
która znacząco podniesie  
efektywność Twojej organizacji.**

### Dla kogo jest?

#### Kto powinien pomyśleć o wdrożeniu?

- Twoje plany wymagają częstych zmian w ciągu tygodnia a nawet dnia,
- Twoje zespoły nie wykonują planów w wyznaczonym czasie i ilości,
- pracownicy nie wyrabiają się i mają poczucie ciągłego „gaszenia pożarów”,
- chcesz zwiększać zatrudnienie w dziale planowania, zakupów, obsługi klienta,
- nowe produkty lub usługi są wyzwaniem dla procesu planowania,
- uważasz, że zapasy materiałów, surowców, wyrobów gotowych mogłyby być niższe,
- Wasi klienci narzekają na czas oczekiwania,
- nie satysfakcjonują Was wskaźniki obsługi klienta,
- chcielibyście, poprawić efektywność całego łańcucha wartości,
- poprawić współpracę między działami i myślenie End-to- End,
- stworzyć lepsze, bezpieczniejsze miejsce pracy?

#### Przeczytaj publikację wydaną przez 4Results:

Ian Glenday, Rick Sather, Lean/RFS.

### Połączyć wszystkie elementy

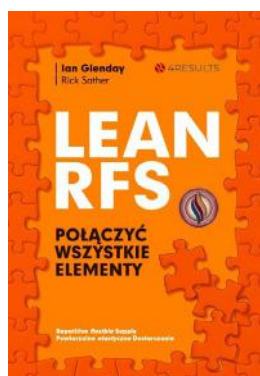
Czy można być jednocześnie powtarzalnym i elastycznym? Wykorzystując sprawdzone przykłady i policzalne efekty książka Lean/RFS (Repetitive flexible Supply) Powtarzalne elastyczne Dostarczanie, Połączyć Wszystkie Elementy udowadnia, że powtarzalne i elastyczne dostarczanie jest nie tylko możliwe, ale jego wdrożenie może pomóc Wam w osiągnięciu nowego poziomu doskonalenia procesów produkcji i całego łańcucha dostaw.

### Metoda

Lean Repetitive flexible Supply to strategia zarządzania, dedykowana firmom wytwarzającym produkty seryjnie lub świadczącym powtarzalne usługi. Pozwala jednocześnie poprawić obsługę klienta, znacząco podnieść efektywność i wprowadzić bardziej przyjazne miejsce pracy. Jej celem jest ciągłe doskonalenie łańcucha wartości (End-to-End)

### Efekty naszych klientów

- **3-10 pp** - poprawa OEE (wzrost i stabilizacja wydajności)
- Stabilny plan produkcji
- **50%** Redukcja zapasów materiałów i surowcówdostawy Just in Time
- Zmniejszanie partii produkcyjnej (MOQ)
- Skrócenie czasu oczekiwania na usługę
- **80%** Redukcja zapasów wyrobów gotowych
- Skrócenie czasu oczekiwania na usługę
- Zwiększenie poziomu wiedzy i świadomości pracowników





## KIEDY TO KLIENT PRACUJE ZA (DLA) CIEBIE

**Michał Paradowski**

Wiceprezes, Partner zarządzający 4Results



**Żaden przedsiębiorca z branży produkcyjnej nie powie, że jego wyzwaniem jest sama produkcja w atrakcyjnej cenie i oczekiwanej jakości. Możemy natomiast coraz częściej usłyszeć prowokacyjne stwierdzenie, że obecnie „centymetr handlu jest ważniejszy niż metr produkcji”.**

Dlaczego tak się dzieje? Cykl życia produktów się zmienia - a konkretnie skraca się. Jednocześnie konkurencja rośnie i lawinowo wzrasta różnorodność oczekiwań klientów. Wyzwaniem staje się zatem umiejętność szybkiego wyłapania trendów rynkowych, zaprojektowanie wyrobów, produkcja i dostarczenie ich do klienta. Ten proces w skrócie nazwany reakcją na potrzeby rynku stał się kluczowy w naszych czasach, w których Klient jest współtwórcą rozwiązania odpowiadającego na potrzebę. Taką, którą Klient sam nam zgłasza – a my już powinniśmy wiedzieć, co zrobić zarówno ze zgłoszoną potrzebą jak i zaangażowaniem naszego Klienta.

### **CX – obraz w głowie Klienta**

Właśnie dlatego coraz bardziej popularne staje się pojęcie „Customer Experience” (w skrócie – CX). CX to percepcja, obraz naszej firmy istniejący w głowie Klienta stworzony przez wszystkie zdarzenia pomiędzy nim a naszą firmą. To zestaw odebranych sygnałów, które w sposób pozytywny lub negatywny zrobiły na kliencie na tyle silne wrażenie, że je zapamiętał. CX nie jest metodą zarządzania, tylko elementem kodu DNA kultury organizacyjnej każdej współczesnej organizacji oferującej na rynku produkt (a coraz częściej produkt „obrośnięty” usługą).

Obecnie analiza CX i odpowiadanie na potrzeby Klienta staje się metodą na szybką reakcję na potrzeby rynku.

### **Transformacja całego przedsiębiorstwa**

Chcąc uruchomić proces analizy i reakcji na CX w organizacji nie wystarczy jednak zmienić procesu działu obsługi klienta czy marketingu. Należy przeprowadzić proces transformacji całego przedsiębiorstwa. Można dokonać tego za pomocą strategii Quick Response Manufacturing. Praktyka pokazuje, że wdrażając taką strategię, kierujemy organizację właśnie w kierunku CX. Już pierwszy krok strategii QRM mówi o podziale struktury organizacyjnej za pomocą filtrów FTMS (Focus target market segment), tak aby nakierować ją na potrzeby Klienta. W QRM buduje się interdyscyplinarne zespoły, które posiadają komplet kompetencji oraz zasobów od zamówienia po realizację, aby kompleksowo obsłużyć klienta.

Analiza i reakcja na CX, umiejętnie wplecione w strategię całego przedsiębiorstwa, przekładają się na realne efekty biznesowe. W końcu gramy z Klientem do jednej bramki – pozwólmy mu więc od czasu do czasu poprawić z nami i za nas!



## SPRZEDAŻ DORADCZA – WYŻSZY STOPIEŃ WTAJEMNICZENIA

Joanna Wazowicz  
Partner 4Results



**Współczesny rynek pokazuje jak nigdy dotąd, że skończyła się bezpowrotnie era sprzedawcy B2B, który potrafi „tylko” sprzedawać. Dziś na sprzedaż B2B trzeba patrzeć wielowymiarowo, rozumieć zarówno potrzeby klienta, jego motywację zakupową ale przede wszystkim swoją misję. Misję jaką jest rozwiązywanie biznesu klienta.**

Ostatnie lata to czas prosperity w biznesie. Klienci przyzwyczaili nas do tego, że łatwiej lub trochę trudniej ale da się sprzedawać z sukcesem. Wielu handlowców widziało już wszystko, znało już wszystko i nic nie było w stanie ich zaskoczyć.

### Koniec mitu sprzedaży doradczej

Aż tu nagle nadszedł rok 2020... I mit sprzedaży doradczej runął. Okazało się, że sprzedaż realizowana w dotychczasowej formie jest wyzwaniem. Bo klienci przestali mieć dla sprzedawcy czas. Bo niemożliwe były spotkania, podczas których można było spytać zdawkowo: jak wygląda sytuacja w Państwa biznesie? I dalej iść dotychczasowym torem sprzedaży. Klienci zaczęli mocniej oczekiwać sprzedaży doradczej, pracy na wartościach.

Jak wynika z badań 4Results 9 na 10 klientów chce płacić za realną wartość dla ich firmy. Klienci deklarują, że podejmując decyzję o wyborze dostawcy poszukują ludzi, którzy nie tylko znają ich biznes ale

przede wszystkim potrafią trafnie doradzić i pomóc w rozwoju.

Dziś, aby osiągać sukcesy w sprzedaży, musisz nie tylko znać rynek, znać techniki sprzedaży, musisz być ekspertem w swojej dziedzinie – aby wesprzeć klienta. A także posiadać kluczową cechę – elastyczność. Elastyczność otwiera drogę do lepszego myślenia o tym jak mogę pomóc mojemu klientowi, jak mogę efektywniej z nim współpracować i jak moje usługi doradcze mogą lepiej dopasować do jego stylu działania i sytuacji rynkowej. Sprzedawca B2B nowej ery zanim zacznie sprzedaż powinien znać motywację zakupową klienta i jego sytuację rynkową, kanały dystrybucji, rynki na których klient działa, zasady na jakich prowadzi biznes i wartości jakimi się kieruje w biznesie. Sprzedawca po prostu ma być bardziej. Bardziej przy biznesie klienta, niż u klienta.

### Jak zmienić nawyki sprzedawców?

Badania 4Results pokazują, że dla większości menedżerów sprzedaży wyzwaniem będzie zmiana nawyków sprzedażowych ich ludzi, nauczenie nowego modelu gdzie sprzedawca staje się Doradcą. Taka zmiana będzie oznaczać dla szefa sprzedaży szereg wyzwań i dobrego przygotowania oraz:

- **Analizy kompetencji zespołu sprzedaży** – czego potrzebują aby stać się Doradcą, jakie umiejętności, wiedzę, postawy przejawiają pracownicy aktualnie a jakie muszą rozwijać.
- **Analizy Procesów** – jak funkcjonują procesy sprzedażowe, co jest niezbędne w ramach nowej strategii sprzedaży, jakie kroki sprzedażowe są kluczowe w tym procesie, jakie czynności należy podejmować u klientów
- **Analizy Narzędzi** – jakimi narzędziami sprzedawcy dysponują; z jakich danych korzystają; jakich danych nie mają; z jakich danych nie korzystają, a są one dostępne i mogliby z nich korzystać

Od dawien dawna wiadomo, że odpowiednie ułożenie zespołu sprzedaży zdecydowanie ułatwia pracę z klientami. Szczególnie teraz, kiedy w nowej rzeczywistości biznesowej kluczem do sukcesu jest przegląd wojska i jego kluczowych kompetencji. Kolejnym zaś krokiem jest dopasowanie ludzi do procesu, a nie odwrotnie. Ustalenie, jaka rola sprzedażowa lub role sprzedażowe są potrzebne w moim zespole. Spojrzenie na zespół nie tylko „okiem szefa”, ale wystandaryzowanym narzędziem diagnostycznym, które pomoże podjąć decyzję o alokacji zasobów, potrzebach rozwojowych i strategii działania. Szczęśliwcy, którzy są do tego przygotowani już dziś planują, jak wzmacniać to co zbudowali, nie martwią się o motywację zakupową klienta i elastyczne działanie swoich ludzi.

### Analiza FSA

Dziś kiedy tak wielu sprzedawców nie rozumie co to znaczy praca zgodnie z procesem sprzedaży, dziś kiedy tak wielu sprzedawców przywykło do działania intuicyjnie – każda próba ułożenia zespołu może być wyzwaniem dla szefa, dla zespołu, dla pojedynczego człowieka.

Praktycznie wszyscy sprzedawcy z którymi pracujemy w ramach badania kompetencji sprzedażowych analizą FinxS Sales Assessment byli zaskoczeni. Zaskoczeni tym, że umiemy dopasować ich profil do modelu sprzedaży w jakim działają i pokazać obszary rozwoju. Ich świadomość własnego stylu pracy, własnych przekonań pozwala im skupić się na tym co istotne w tej nowej roli. Roli doradcy.

Praktycznie wszyscy szefowie sprzedaży po analizie wyników swoich ludzi mówili: tak mi się wydawało, ale nie umiałem tego zmierzyć, tego podejścia do prospektingu, do pracy z obiekcjami. Bo cyfry pokazywały mi duży obrazek mojego sprzedawcy, a tu mogę się pochylić nad konkretnymi kompetencjami i wzmocnić te, które są potrzebne w sprzedaży doradczej u naszych klientów.

FinxS Sales Assessment bada poziom 18 kompetencji sprzedażowych, pokazuje dopasowanie do wymaganej roli i procesu sprzedaży, pokazuje w jakim cyklu sprzedaży jesteś mocny, a jaki stanowi dla ciebie wyzwanie. To dobra analiza twojej armii sprzedażowej, dzięki której łatwiej przejdiesz przez wyzwanie współczesnej sprzedaży.

Zapraszamy do zapoznania się z naszą ofertą w zakresie badania kompetencji sprzedażowych i budowania zwycięskich zespołów w sprzedaży doradczej.

Napisz do autora:

[joanna.wazowicz@4results.pl](mailto:joanna.wazowicz@4results.pl)





## NASZE PODEJŚCIE

# SPRZEDAŻ I CUSTOMER EXPERIENCE

**Zapewnij wzrost i silną pozycję  
rynkową Twojej firmie poprzez  
skuteczną i bezkonkurencyjną sprzedaż.  
Optymalizuj portfolio produktów,  
integruj działania, podnoś kompetencje,  
udoskonal procesy! Zatrósz się  
o marketing w firmie, unowocześnij  
zarządzanie marką.**

### W jakim zakresie pomagamy?

- Całościowe wsparcie w obszarze rynkowym Twojego przedsiębiorstwa:
- Customer Journey i Customer Experience
- Wsparcie w zmianie, rozwój kompetencji i rekrutacja

### Wchodzimy do akcji, gdy potrzebujesz:

- **Zoptymalizować Rate of Sales**  
Chcesz uporządkować portfolio produktów i usług inwestując w dochodowe i rotujące, a wycofując z oferty pozycje niedochodowe i przynoszące straty.
- **Wdrożyć Customer Journey / Experience**  
Chcesz w pełni kontrolować proces pozyskiwania i obsługi klienta oraz zapewnić spójne doświadczenia w każdym punkcie styku z firmą i produktem. Zadbaj o nowoczesny marketing w firmie.
- **Wdrożyć proces Sales & Operations Planning**  
Chcesz zintegrować prognozowanie i planowanie sprzedaży z przepływami w obszarach zakupów, magazynowania i produkcji dla redukcji kosztów.
- **Wdrożyć optymalne procesy i strukturę sprzedaży**  
Chciałbyś dopasować działania realizowane przez zespół sprzedaży i dostosować jego strukturę dla osiągnięcia maksymalnego wyniku (optymalizacja sprzedaży).
- **Zarządzać kompetencjami szefa sprzedaży i zespołu**  
Chcesz dysponować zespołem wyposażonym w nie-

zbędne kompetencje – myślisz o programach rozwojowych i wdrożeniowych.

- **Przeprowadzić rekrutację**

Poszukujesz cennych pracowników na trudnym rynku pracy. Chciałbyś dopasować kompetencje zespołu sprzedażowego do stojących przed Tobą i firmą wyzwań...

- **Wdrażamy strategię stawiającą klientów w centrum uwagi:**

Jeśli chcesz budować siłę firmy i marki poprzez satysfakcję klientów, musisz działać w sposób w pełni kontrolowany i spójny, zarządzając Customer Experience! (CX)

- Reorganizujemy sposób działania firm, wprowadzając modele zarządzania informacjami dla uzyskania spójnych i pozytywnych doświadczeń klientów.
- Pomagamy zdefiniować model wykorzystywania informacji zwrotnej od klientów w celu poprawy procesów obsługi klienta (CTL – Close the Loop).
- Modelujemy systemy motywacyjne oparte na mierzeniu CX.
- Analizujemy i dostrajamy procesy biznesowe z perspektywy doświadczeń klientów, starając się uwzględnić wszystkie punkty styku z firmą oraz wyrażane w czasie rzeczywistym opinie.
- Przygotowujemy całościowe plany działań wdrożeniowych strategii opartych na mierzeniu i budowaniu wysokiego poziomu CX.

**WDROŻENIE** | SPRZEDAŻ

CASE STUDY:

**SCHINDLER****Irek Biliński**

Prezes Zarządu 4Results

**Katarzyna Stołkowska**

Konsultant 4Results

**Schindler**

**Firma założona w Szwajcarii w 1874 r. Ma blisko 150-letnią tradycję w produkcji i instalacji dźwigów osobowych, a także schodów i chodników ruchomych. W Polsce firma obecna jest od blisko 30 lat. Tylko w Polsce urządzenia Schindler w ciągu roku łącznie przewożą ponad miliard osób.**

**Strategia i związane z nią wyzwania**

W 2014 r. Schindler przyjął nową strategię rozwoju firmy. Według różnych szacunków Schindler 3 pozycję wśród kilku dostawców, a wewnętrzne procesy organizacyjne w obszarze ofertowania, sprzedaży i obsługi klienta nie były dostatecznie efektywne.

Strategia 30/30/30 wyrażona chęcią zdobycia odpowiednio dużego udziału w rynku oznaczała, że w ciągu maksymalnie 3 lat firma miała stać się niekwestionowanym liderem w swojej branży. Schindler miał osiągnąć:

- przynajmniej 30% udział w rynku w zakresie nowych instalacji w nowych obiektach,
- przynajmniej 30% udział w zakresie wymiany urządzeń na nowe,
- przynajmniej 30% udziału w przychodach firmy z serwisu.

Ponadto: wzrost wskaźnika satysfakcji klientów (NPS) do 60% oraz wskaźnika zaangażowania pracowników (SEES) do 80%.

Aby osiągnąć zaplanowane rezultaty strategiczne, Schindler zdecydował się wykorzystać metodę Quick Response Manufacturing (QRM).

**Wygrać dzięki szybkości przygotowywania ofert**

Jednym z największych problemów firmy była zbyt długi czas potrzebny na przygotowanie ofert. Firma od swoich klientów słyszała, że muszą oni czekać na oferty zbyt długo. Rynek dźwigów osobowych, ruchomych schodów czy platform jest dosyć złożony, a proces dopasowania oferty do oczekiwań zamawiającego zazwyczaj jest bardzo czasochłonny i angażuje wiele osób. Oferta na dostawę rozwiązań w tej branży może liczyć nawet 1800 stron!



„W przypadku największych inwestycji poza nami rozwiązania jest w stanie dostarczyć jeszcze kilka firm. Nie ma wielu graczy, ale konkurencja jest bardzo silna. Jeśli projekt wygra inny gracz, a nam sporo czasu zajęło przygotowanie oferty, cały ten nakład pracy jest stratą. Chciałem zminimalizować tę stratę i wygrywać jak najwięcej zamówień”  
– Paweł Wierzbicki, CEO w Schindler Polska.

### Co wykazała analiza?

Dział odpowiedzialny za przygotowywanie ofert mógłby pracować szybciej i efektywniej. Firma otrzymywała wiele zapytań, którym handlowcy nadawali priorytety. Zespoły koncentrowały się na zapytaniach o największej wartości. Te wymagały jednak największego zaangażowania w przygotowanie oferty. To powodowało, że mniejsze zapytania oczekiwały w długiej kolejce, co wielokrotnie prowadziło do ich utraty lub miało negatywny wpływ na opinię zamawiających. To był paradoks – poprzez źle zorganizowaną pracę, zapytania, które można było obsłużyć szybko i według ustandaryzowanych działań, oczekiwały zbyt długo, a nawet w ogóle nie były obsługiwane.

### QRM nie tylko dla produkcji – zadziałał w procesie usługowym

QRM pokazał, że zamiast pozyskiwać zasoby, można je uwolnić poprzez zmianę modelu działania. W projekcie wyróżniono segment strategiczny pod względem potencjału obrotów i wzrostu. Na nim skupiono działania, ponieważ tu ofertowanie było najbardziej skomplikowane. Oprócz tego wydzielono segmenty, w których handlowcy mogli z powodzeniem działać w sposób standaryzowany (np. segment budownictwa mieszkaniowego). W tym obszarze proces przygotowania oferty mógł składać się ze stałych elementów.

Na wejściu pomiary MCT dla przygotowania oferty i dokumentacji wynosiły jedynie 3%. W rezultacie, w niektórych przypadkach okres od dnia pozyskania zapytania do dnia wysłania oferty wynosił ponad 100 dni. Po wdrożeniu QRM czas ten wielokrotnie skrócono.

Wdrożenie QRM potwierdziło jedną z tez, która zakłada uwolnienie potencjału zasobów dzięki utworzeniu w organizacji interdyscyplinarnych zespołów skoncentrowanych na obsłudze wydzielonych kategorii zleceń. W firmie utworzono następujące zespoły:

- zespół do obsługi dużych projektów,
- zespół ds. modernizacji – odpowiedzialny za realizację zleceń dla klientów szukających usług serwisowych.

Projekt zrealizowano w niecały rok.

### Jakie korzyści odniosła firma Schindler wdrażając QRM? Co osiągnął Schindler (wybrane korzyści)?

- Osiągnięcie założeń strategicznych – Schindler stał się niekwestionowanym liderem w branży.
- Zadowoleni klienci.
- Bardzo wysoki poziom rozpoznania potrzeb klientów.
- Poprawa jakości obsługi klientów przyczynia się do wzrostu dynamiki sprzedaży na poziomie 100% rocznie.
- Poprawiona efektywność – niemal 6-krotny wzrost obrotów w ciągu 3 lat przy udziale podobnego składu zespołu.
- 98% ofert dostarczanych jest na czas.
- Skrócony czas reakcji na zapytania ofertowe. Liczba składanych ofert wzrosła o 55%.
- Lepsza komunikacja w zespole i między zespołami w firmie.
- Wizualizacja procesu ofertowania. Wszystkie jego etapy można mierzyć. Zarówno zespół, jak i zarządzający mają szybki i dokładny wgląd w to, co się dzieje w procesie.

Skalę sukcesu firmy Schindler oddają różne miary. Jedną z nich jest fakt, że w 2017 r. firma wygrała wszystkie konkursy ofert przygotowane przez deweloperów budujących galerie handlowe. Przed wdrożeniem QRM nie byłoby to możliwe.

Napisz do autorów:

[irek.bilinski@4results.pl](mailto:irek.bilinski@4results.pl)

[katarzyna.stolkowska@4results.pl](mailto:katarzyna.stolkowska@4results.pl)





**WDROŻENIE** | CUSTOMER EXPERIENCE

CASE STUDY:

**JAK ZAPEWNIĆ  
CUSTOMER  
EXPERIENCE  
W BRANŻY  
MEDYCZNEJ?****Monika Sieniawska**konsultant i dyrektor obszaru  
Customer Experience

**Pojęcie CUSTOMER EXPERIENCE staje się coraz bardziej popularne. To metoda kreowania wizerunku firmy poprzez doświadczenie klienta w sferze racjonalnej i emocjonalnej, to suma doświadczeń we wszystkich punktach styku klienta z firmą. W obszarze usług medycznych zapewnienie pozytywnych doświadczeń pacjentowi to wyjątkowe wyzwanie!**

Przecież gra toczy się o coś wyjątkowego - czyli o nasze zdrowie. I to w momencie, gdy dochodzi do naszej świadomości jak jest szlachetne bo właśnie się... psuje. Już ten fakt uruchamia emocje pacjenta i odpowiednio wysoko ustawia poprzeczkę podmiotom odpowiedzialnym za leczenie.

**Co wpływa na doświadczenie pacjenta?**

Mam na myśli leczenie prywatne, gdzie rządzą prawa rynkowe, gdzie mamy konkurujące ze sobą placówki medyczne, przychodnie, szpitale. Wystarczy przypomnieć sobie ostatnią wizytę w szpitalu, aby określić co ma wpływ na doświadczenie pacjenta. To są procesy, których doświadczamy i ludzie, których tam spotykamy... lekarze, pielęgniarki i pozostały personel nie tylko medyczny.

Inaczej mówiąc to nastawienie organizacyjne danej placówki do pacjentów, które przejawia się w:

- efektywnych procesach, które zapewniają przepływ (krótkie czasy oczekiwania na konsultację lub zabieg, krótkie oczekiwanie na recepcji i pod gabinetem, krótki czas oczekiwania na wynik badania itd.) Skuteczne leczenie to szybka diagnoza i niezwłoczne uruchomienie procedur medycznych;
- zaangażowaniu ludzi na wszystkich szczeblach organizacyjnych w proces diagnozowania i leczenia naszego zdrowia (wiedza fachowa i zachowania uwzględniające dobro pacjenta, poszanowanie praw pacjenta czyli empatię wszystkich pracowników w odniesieniu do pacjentów). Każdy pacjent jest systemem psychosomatycznym, a dobre samopoczucie ma wpływ na przebieg terapii.



W obszarze usług medycznych te dwa elementy są źródłem wartości dla pacjenta i to za nie pacjent gotów jest zapłacić. Właśnie dlatego coraz więcej firm medycznych wykorzystuje potencjał CXM (Customer Experience Management), aby zapewnić efektywność procesów i zaangażowanie pracowników. Są także pierwsze jaskółki zainteresowania tematem CEX w placówkach tzw. państwowej służby zdrowia.

### Wdrożenia CX w placówkach medycznych

Podam 2 przykładowe wdrożenia rozwiązań w Szpitalu Medcover i w Szpitalu Centrum Zdrowia Dziecka.

W Szpitalu Medcover projekt nosił nazwę Customer Excellence ze względu na cel, jakim było zapewnienie efektu "Wow!", zarówno w odniesieniu do pacjentów jak i pracowników. Projekt był realizowany w obszarze obsługi pacjenta. Do doskonalenia doświadczenia pacjenta podeszliśmy w projekcie bardzo szeroko i w zakresie znalazły się wszystkie punkty styku, a więc 9 punktów recepcyjnych, infolinia i obsługa przez Koordynatorów Obsługi Szpitalnej oraz przez DDM czyli Dział Dokumentacji Medycznej.

W realizacji celu pomagały nam narzędzia agile i lean. Zespół Kaizen spotykał się w ramach cotygodniowych sprintów, a realizacja zadań została zwiualizowana na tablicy scrumbanowej.

Projekt poprzedził audyt procesów obsługi pacjenta realizowany za pomocą analizy Service Blueprint. Chodziło o to, aby zobaczyć obraz w 3D i równolegle przyjrzeć się procesom z perspektywy pacjenta, pracownika i działania systemów IT. Zestawienie tych 3 perspektyw z uwzględnieniem tego co dzieje się przed, w trakcie i po wizycie w szpitalu, umożliwiło ustalenie przyczyn źródłowych problemów, które wydłużyły czas obsługi i podjęcie właściwych działań.

Nie da się zignorować wpływu technologii na doświadczenie pacjenta w procesach obsługi. Technologii rozumiana nie tylko jako sprawne działanie systemów, ale także automatyzacja i digitalizacja procesów jest ważnym elementem, który ma wpływ na jakość obsługi jej efektywność. Zdefiniowane usprawnienia obejmowały nie tylko redefinicję procesów, ale także robotyzację (RPA), innowacje technologiczne, przeprojektowanie pro-

cesów tak, aby wymagana informacja trafiała do pacjenta wcześniej i skutecznie, bez konieczności uzyskiwania tej informacji na recepcji.

W Centrum Zdrowia Dziecka dyrekcja szpitala spojrziała na doświadczenia małych pacjentów i ich rodziców i opiekunów. Audytem objęto cały zakres procesów obejmujący umawianie wizyt, rejestrację w ramach pierwszej wizyty, organizację konsultacji na Oddziałach Okulistyki, Gastroenterologii i Chirurgii. Znowu wykorzystaliśmy analizę Service Blueprint do przeprojektowania usługi. Okazało się, że wdrożenie możliwości zdalnej rejestracji wizyt pierwszorazowych małych pacjentów wpłynęło na poprawę doświadczeń. Wprowadzenie wymaganych do rejestracji danych dziecka w domu, w dogodnym dla opiekuna momencie bez konieczności dodatkowego czekania w placówce, to drobny krok w kierunku zapewnienia jakości obsługi i podniesienia satysfakcji. To także skrócenie czasu pobytu w szpitalu, ograniczenie kosztów obsługi pacjentów, ograniczenie pracochłonności czyli kolejny krok w kierunku efektywnych procesów.

Napisz do autora:

[monika.sieniawska@4results.pl](mailto:monika.sieniawska@4results.pl)



4Results jest członkiem K.I.D.S. (Klubu Innowatorów Dziecięcych Szpitali), wspierającego m.in. Centrum Zdrowia Dziecka



## ROZWÓJ

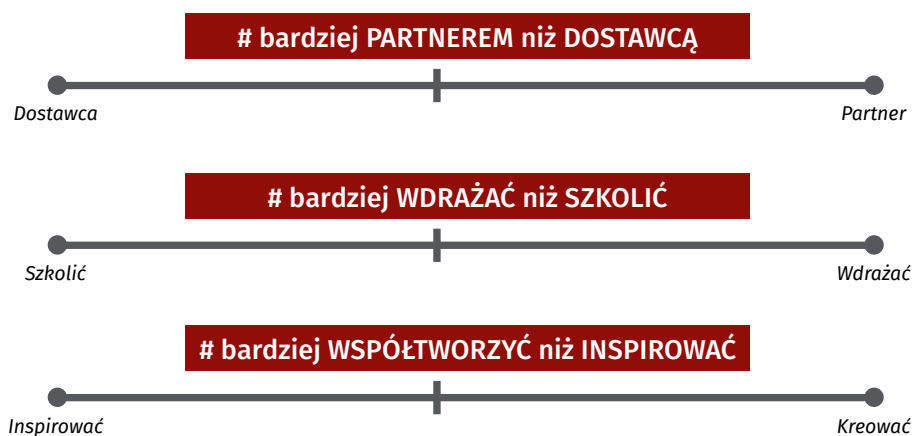
Przekonaj się, w jaki sposób  
możemy zadbać o rozwój liderów  
i pracowników Twojej organizacji.



# NASZ SPÓSÓB DZIAŁANIA

Zobacz, jaki jest nasz  
sposób myślenia o rozwoju.  
Zapraszamy do podróży edukacyjnej!

Myśląc o rozwoju Twoich liderów  
i pracowników, chcemy być „bardziej”:



Oto 6 obszarów naszego  
podejścia do rozwoju:



## JOURNEY 4RESULTS

### W jakim modelu działamy?

W swoich programach rozwojowych stosujemy podejście Journey4Results, oparte o metodykę podróży edukacyjnej/rozwojowej.

### Czym jest podróż rozwojowa?

Możemy ją zdefiniować jako każde ustrukturyzowane doświadczenie edukacyjne, mające na celu dostarczenie wiedzy i umiejętności, które uczeń będzie musiał wykorzystać w swojej codziennej pracy w sposób trwały. Po to, aby zapewnić poprawę rezultatów.

### Jak projektować podróż?

Rezygnujemy z myślenia o szkoleniu jako jednorazowym „evencie”. Podróż rozwojowa musi uwzględniać takie obszary jak: przestrzeń (np. platforma

online, szkolenia), relacje (zaangażowany szef, feedback od uczestników i trenera), narzędzia (np. e-learning, grywalizacja, pomiar), powiązanie biznesowe (wpływ rozwijanych kompetencji na KPI, rozwój umiejętności krytycznych dla biznesu) oraz dobre rozłożenie rozwoju w czasie.

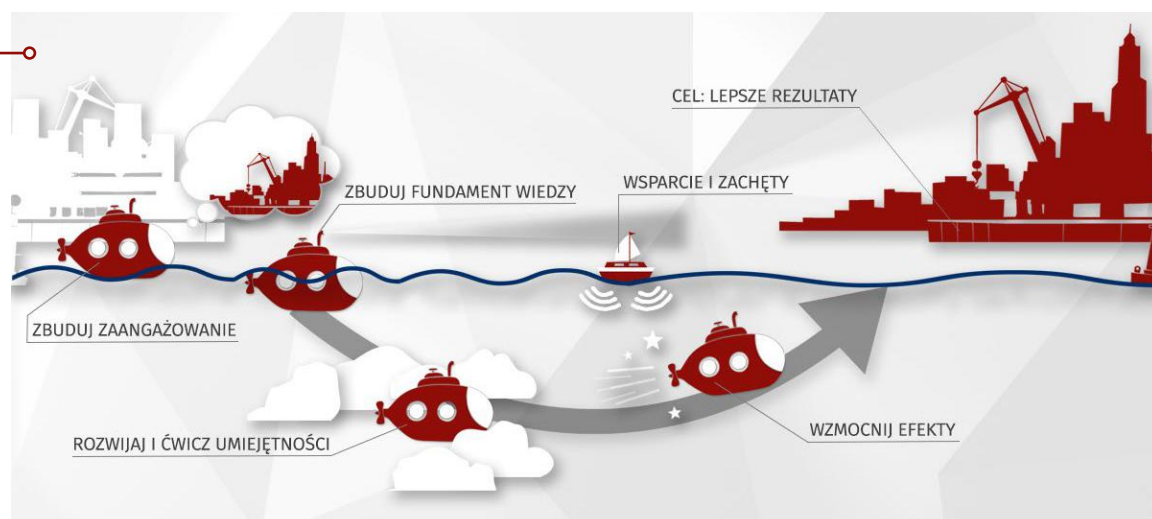
Aby „zanurzyć” się w podróż rozwojową konieczne są też odpowiednio zaproponowane działania w 5 etapach: Budowanie zaangażowania; Budowanie fundamentu wiedzy; Rozwijanie i ćwiczenie umiejętności; Wzmacnianie efektów. Dopiero po przejściu przez takie fazy możemy oczekiwać osiągnięcia trwałej zmiany zachowań i stałej poprawy wydajności.

Zapraszamy do podróży z Journey4Results!

### Obszary Journey4Results:



### Fazy podróży rozwojowej:





# LIDER PRZYSZŁOŚCI MUSI BYĆ WSZECHSTRONNY

**Sławek Błaszczak**

Współwłaściciel i Partner Zarządzający 4Results



**Na przywództwo trzeba dziś patrzeć wielowymiarowo. Skończył się czas uniwersalnych, sprawdzających się w każdej sytuacji recept. Nastąpiła era wszechstronności i zwinności.**

We współczesnym, zmiennym świecie biznesu rządzą warunki VUCA. Jak wynika z badań 4Results 9 na 10 polskich menedżerów deklaruje, że podejmując decyzje, muszą uwzględnić wiele czynników, które ciągle się zmieniają. Taki sam odsetek mówi, że w sytuacji rozterek musi brać pod uwagę wiele różnych interesów, zależności. Zatem dziś, aby osiągać sukcesy, kluczowa jest wszechstronność i elastyczność liderów. Umiejętność kalibrowania stylu przywódczego do potrzeb biznesu i oczekiwań różnych pokoleń pracowników.

Wszechstronne przywództwo otwiera drogę do lepszego inspirowania ludzi swoją wizją. Badania 4Results pokazują że nadmierna kontrola i brak doceniania to 2 kluczowe czynniki zabójcze dla zaangażowania pracowników. Tymczasem angażujący lider to manager, który potrafi dać swoim ludziom poczucie sensu i wpływu. Robi to poprzez kaskadowanie kontroli, dbałość o klarowność i odpowiednie kompetencje pracowników. Umie przy tym zejść z piedestału i uruchomić współodpowiedzialność w myśl modelu „Lider-lider”.

Lider przyszłości musi być też ekspertem zwinnego podejścia. Po to, by potrafił w chaosie zmian technologicznych i zmieniających się potrzeb klientów sięgać po ambitne cele. Uważamy, że coraz trudniej zarządzać przy użyciu uporządkowanych planów, tablic Gantta i przewidywalności. Współczesny lider już nie tylko zarządza ludźmi, lecz działa w PERMANENTNEJ ZMIANIE. Potrzebuje zatem kompetencji „Agile leadership” – zwinnego przywództwa.

Wiemy też, jak ważne dla współczesnych menedżerów jest opieranie się na sprawdzonych danych, trafnych obserwacjach, „twardych” liczbach. A coraz trudniej je znaleźć. Właśnie dlatego prowadzimy liczne badania w obszarze przywództwa. W 2019 roku opublikowaliśmy 4 raporty badawcze. Dzięki temu nasze programy opierają się o najlepsze praktyki i rekomendacje pochodzące z firm działających w Polsce.

Zapraszamy do zapoznania się z naszą ofertą w zakresie przywództwa i zarządzania ludźmi.



## NASZE PODEJŚCIE

# PRZYWÓDZTWO

**Sławek Błaszczak**

współwłaściciel i członek zarządu 4Results

**Bądź wszechstronny.**

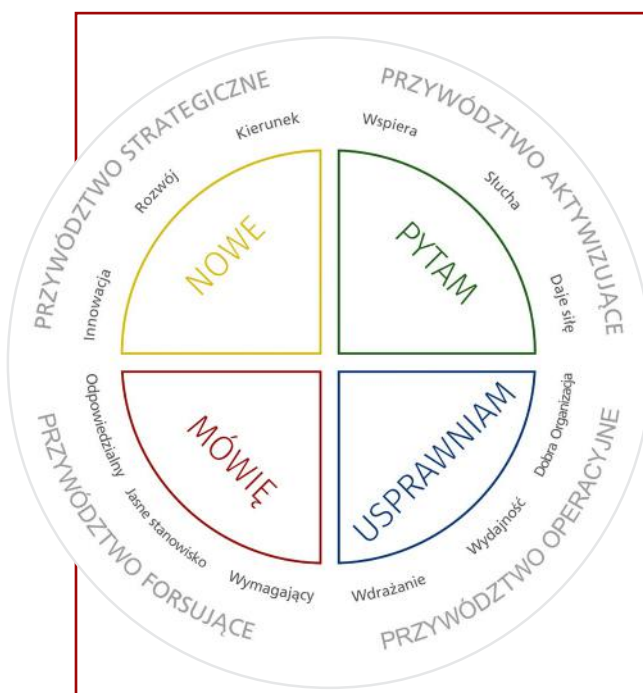
**Angażuj, żebyś nie musiał motywować.**

**Zostań liderem, za którym podążą  
pracownicy. Stań się „zwinny” i skuteczny.**

### Na jakie potrzeby odpowiadamy?

- We współczesnym świecie biznesu kluczowa jest **wszechstronność i elastyczność** liderów stąd w swoich programach opieramy się o Leadership Versatility Model Roba Kaizera;
- **Rośnie również znaczenie zaangażowania** dlatego od 12 lat rozwijamy metody, know-how stając się liderem;
- Prowadzimy liczne badania w obszarze przywództwa, dzięki czemu nasze programy opierają się o konkretne dane pochodzące z firm działających w Polsce;

- W prowadzonych programach koncentrujemy się na 2 wymiarach:
  - A. Wewnętrzny świat lidera – Tożsamość, Przekonania i Wartości, Spójność, Autorytet
  - B. Zewnętrzny świat Lidera – umiejętności, zachowania, strategia i taktyki
- Programy szkoleniowe koncentrują się na kluczowych obecnie aspektach przywódczych:  
**budowanie zaufania i autorytetu, uruchamianie innych do realizacji wizji i celów, angażowanie, zarządzanie rozwojem.**



### Metoda – Przywództwo wszechstronne

Aby zadbać o wszechstronność liderów od 2012 r. rozwijamy współpracę z amerykańskim Kaizer Institute, a w naszych programach przywództwa opieramy się o podejście Leadership Versatility (Przywództwo Wszechstronne) Roba Kaizera.

### Model Przywództwa Wszechstronnego

- Model zarządzania stworzony przez R. Kaplana i R. Kaisera oraz badanie diagnostyczne w jednym umożliwiające prowadzenie rozwoju skutecznych Liderów;
- Model oparty jest o koncepcję Wszechstronnego Przywództwa – skuteczny Lider to taki, który odpowiednio dostosowuje styl przywódczy do potrzeb biznesu;
- LVI bada 4 kluczowe style przywódcze: forsujący, aktywizujący, operacyjny, strategiczny.



### Program Lider Angażujący

Od 12 lat rozwijamy metody, know-how, stając się wiodącą na rynku firmą w zakresie nauki angażowania. Stworzyliśmy szereg autorskich modeli takich jak 4Q&Check, 4PointVision, które uczą jak stale i konsekwentnie być liderem, za którym podążają pracownicy.

**6 Obszarów,  
które budują zaangażowanie pracowników  
w realizację strategii organizacji:**

Uznanie · Zaufanie · Wyzwania  
Rozwój · Sens · Wpływ

Program Angażujący Lider składa się z inspirujących wykładów, warsztatów dla menedżerów, gry symulacyjnej, szkolenia liderów, narzędzia oceny 360 oraz badania zachowań liderekich.

### Model 3K

Jednym ze stosowanych przez nas modeli jest model 3K (Klarowność, Kontrola, Kompetencje), oparty o koncepcje Davida Marqueta, opisane w książce „Turn the Ship Around!” (pol. Zmień kurs!). Model 3K tworzy w organizacji kulturę „Lider-lider”.

Współczesny lider powinien opanować obszary związane z umiejętnością agile leadership. W naszej ofercie proponujemy:

- **ZWINNE METODY ZARZĄDZANIA (w tym Scrum)**
- **INNOWACJA KLIENTOCENTRYCZNA (szkolenia Design Thinking)**
- **ZARZĄDZANIE INNOWACJĄ**
- **INNOWACYJNOŚĆ NA CO DZIEŃ**
- **NAWYKI ZWINNYCH ZESPOŁÓW**

Projekty i programy **Agile Leadership** (Zwinne Przywództwo) składają się z inspiracyjnych wykładów, warsztatów i szkoleń.

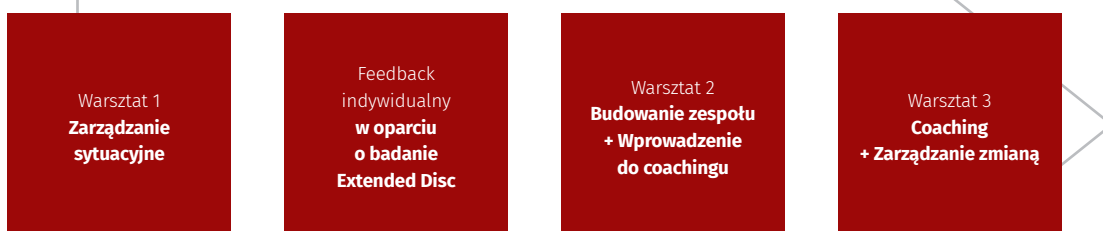
4 powyższe modele (Wszechstronne przywództwo, Lider Angażujący, Model 3K, Zwinne przywództwo) są bazą do naszych programów. Zobacz wdrożenia oparte programy o nazwie Akademia Lidera:

### Akademia Lidera – jak te modele funkcjonują w praktyce?

Akademia Lidera to proces rozwoju kadry menedżerskiej. Jego celem jest przygotowanie menedżerów do świadomego angażowania zespołów i realizacji celów firmy. Wyróżnia nas to, że każdy proces rozwojowy tworzymy w kontekście organizacji, elastycznie moderując zawartość poszczególnych modułów pod kątem tego, co dzieje się w Twojej firmie.

### Przykładowy proces Akademii Lidera:

#### Zwinne przywództwo



Napisz do autora:

[slawek.blaszczak@4results.pl](mailto:slawek.blaszczak@4results.pl)







## WDROŻENIE | PRZYWÓDZTWO

CASE STUDY:

### SAMSUNG



**Potrzeby:** Podniesienie kompetencji liderских w dynamicznie rosnącej części R&D, zbudowanie w ciągu roku kadry menedżerskiej gotowej do zarządzania 2 krotnie większą organizacją.

**Projekt:** Cykl szkoleń i warsztatów dla 2 grup: dyrektorów i menedżerów z zakresu: zarządzania strategicznego, zarządzania projektami, zarządzania efektywnością biznesową, budowania produktywnych i pozytywnych zespołów, zarządzania zmianą.

**Rezultaty:** Wprowadzenie nowych rutyn liderских w procesie zarządzania projektami. Rozwój kompetencji zarządzania ludźmi i efektywnością projektów w obszarze IT, gdzie zdecydowana większość liderów nie posiadała doświadczenia liderского i pochodziła z grupy programistów.

CASE STUDY:

### T-MOBILE



**Potrzeby:** W ciągu 3 lat struktura IT odpowiedzialna za część funkcjonalności SAP wzrosła z 3 osób do blisko 200. W tak dynamicznym środowisku, przy silnych przesłankach dalszego wzrostu przed liderami pojawiło się dużo wyzwań związanych z: rolą lidera w środowisku agile, zarządzaniem rozproszoną i różnorodną strukturą, efektywną komunikacją w sytuacjach licznych i ciągłych zmian, angażowaniem zespołów w realizację ambitnych celów.

**Projekt:** Pierwszym krokiem była diagnoza, mająca na celu określenie kluczowych kompetencji, obszarów do rozwoju krytycznych z perspektywy strategii rozwoju działu i roli działu w nowej strukturze globalnej IT. Kolejnym krokiem był kick off projektu skupiony na roli Lidera Przyszłości. Przez kolejne 10 miesięcy grupa 20 liderów przeszła cykl 6 warszta-

tów: Angażujące przywództwo, Wszechstronne Przywództwo, Zarządzanie Zmianą, Komunikacja w środowisku różnorodnym, Nawyki zwinnych zespołów, Moje cele na przyszłość – Action learning. Każde szkolenie kończyło się zadaniem wdrożeniowym.

**Rezultaty:** Przygotowanie liderów do zarządzania dynamiczną strukturą oraz rozwinięcie kluczowych kompetencji z obszaru budowania zwinnych, zaangażowanych i różnorodnych zespołów. W opinii liderów dzięki procesowi rozwojowemu mocno osadzili się w roli liderów, zwiększyli znacząco poczucie pewności siebie, zwiększyli skuteczność swoich interwencji w zespołach, podnieśli zaangażowanie pracowników.



## „PSU NA BUDE TA ZMIANA!”. JAK MOJA CÓRKA NAUCZYŁA MNIE PRZEŁAMYWAĆ LUDZKI OPÓR

Izabela Kazimierska  
Trener 4Results



**Zmianą można umiejętnie zarządzić – wymaga to jednak precyzyjnego planu i... wytrwałości charakterystycznej dla dzieci, które bardzo czegoś pragną. Takich jak moja sześciolatka córka Julia, która pewnego razu zapragnęła mieć psa.**

Ja jako intensywnie pracująca i dość często wyjeżdżająca osoba nie dopuszczałam wówczas do siebie myśli, aby w naszym życiu pojawiło się zwierzątko. Psa bowiem trzeba wychować, chodzić na regularne spacerunki, myśleć co z nim zrobić, kiedy się chce gdzieś dalej wyjechać na wakacje i pilnować, aby nie zjadł dopiero co kupionych mebli. Taka zmiana i odpowiedzialność za kolejną żywą istotę mnie osobiście przerażała.

### Naturalny opór przed perswazją

Na prośby mojej córki: „mamo, proszę kupmy psa”, „mamo ja chcę mieć psa” z moich ust padało twarde i nieubłagane „NIE”, z wszelką możliwą argumentacją, dlaczego psa w mieszkaniu mieć nie należy. Podobnie, twardo i stanowczo reagował mój kochany mąż. Taka dyskusja ciągnęła się bardzo długo.

### Agenci zmiany w akcji

Temat powoli przycichł. Już miałam nadzieję, że ta „psia mania” się skończyła, kiedy niespodziewanie w okolicach listopadowego, jesiennego popołudnia sprawa wróciła. Moja teściowa zaczęła od zdania:  
– Tak przemyślałam tego psa i tak rozważam, że ten pies u nas to może nie jest najgorszy pomysł.  
I w tym momencie zaoferowała, że może chodzić

z psem na spacerunki w ciągu dnia. Skończyła swoje głośne rozważania deklaracją:

– W każdym razie, póki ja mieszkam obok was i chodzę – o codzienne spacerunki nie musisz się martwić. Pokiwałam bez większego przekonania głową i tematu nie podtrzymałam, jednak to jej zobowiązanie pozostało mi w głowie.

Tego samego dnia, niecałą godzinę później, dzwoni telefon. Odbieram, to moja mama. Mówi mi, że Julia umówiła się z nią, że gdybyśmy mieli psa, to ona zawsze chętnie weźmie go na kilka dni – a nawet całe wakacje – w razie naszych wyjazdów. Że ona to nawet myślała o psie – no może nie tak na cały czas. Zawsze, póki żyje, chętnie się nim zajmie – także o wakacje nie musimy się już martwić – gdybyśmy mieli psa. Lekko zaskoczona i wybita z rytmu zakończyłam rozmowę.

Moment później, wychodząc do samochodu natknęłam się na sąsiadkę – z psem. „Czyżby przypadek” – myślę? Ta raczej mało rozmowna osoba podchodzi do mnie i mówi: „Dzień dobry Pani, Julia prosiła mnie, abym Panią zaprosiła do nas i pokazała nasze mieszkanie. Proszę przyjść, zobaczyć, że pies nie zniszczył nam mebli i dywanów. Zapraszam na kawę.”

Poczułam się jak w jakiejś taniej komedii. Przyznam, że mnie zatkało. Podziękowałam za zaproszenie, ale nie skorzystałam.

### **Kontrakt na psa**

Chwilę później wchodzi do domu moja córka i już od wejścia pyta:

- Mama – dzwoniła dziś do ciebie babcia?
- Tak.
- A byłaś u sąsiadki w domu?
- Nie.
- Ale rozmawiała z Tobą...
- Tak.
- A mogę Ci coś pokazać?
- Masz teraz ze sobą psa?
- Nie, bo wy nie pozwalacie, nie wezmę psa bez waszej zgody. Zobacz, przygotowałam taką umowę na psa. Spełnię to wszystko, co tu napisałam, przez najbliższy rok i w przyszłe wakacje go weźmiemy.

Przyznam, że jej postawa i dojrzała argumentacja mocno mnie zaskoczyły. Czułam, że tym razem się zgodzę. No i ostatnia strona umowy mnie rozbroiła – jak w każdej umowie moje dzieci zrobiły puste pola na podpisy. Julia, Staś i obie babcie już podpisały umowę. Zostały tylko dwa puste miejsca – dla mamy i taty. „No mama, proszę zgódź się, podpisz, bo jak Ty podpiszesz, to tata już nie odmówi.” – powiedziała Julia. Siłą rzeczy nie mogłam się oprzeć.

### **Jak przelamać opór**

Czego uczy nas ta dziecięca historia? Co takiego zrobiła moja córka, że udało jej się przelamać nasz opór?

#### **1. Nie przekonuj na siłę**

Myślę, że moja córka osiągnęła sukces przede wszystkim dzięki swojemu uporowi, wytrwałości i szukaniu sposobów, jak dotrzeć do rodziców. [...]Dokładnie tak samo jest w sytuacji, kiedy chcesz inicjować czy wdrożyć zmianę – w pracy lub firmie, a grono osób wokół Ciebie nie bardzo jest tym zainteresowane. Nie dostrzega potrzeby zmiany. Wówczas przekonywanie innych do swoich pomysłów wywoła skutek odwrotny do zamierzonego. Tylko utwierdzisz ludzi w ich oporze.

#### **2. Znajdź agentów zmiany**

Zamiast tego – poszukaj agentów zmiany. Skoro Julia nie mogła przekonać rodziców sama – to znalazła w swoim otoczeniu osoby, które mają na nas wpływ. Takich, których raczej słuchamy.

#### **3. Plan komunikacji: dobry czas i argumenty**

Następnie ułożyła misterny plan komunikacji – kto

i kiedy ma mi jaką informację przekazać, aby mnie „rozmiękczyć”. Wcześniej słuchała uważnie naszych kontrargumentów i obaw. Przygotowała się, aby je skutecznie obalić – nie słowami – tylko konkretnymi faktami i działaniami. Na przykład deklaracją teściowej, że może psa wyprowadzać.

#### **4. Najtrudniejsi kontestatorzy na końcu**

Zadbała również o to, aby największy przeciwnik pomysłu – czyli tata, wypowiedział się dopiero wówczas, gdy wszyscy inni poprą jej pomysł – łącznie ze mną. Ztroszczyła się o to, aby w umowie znalazły się podpisy wszystkich przekonanych, co była widowym znakiem, że wszyscy są „za”. W tej sytuacji tata nie miał już wyjścia.

#### **5. Czas na oswojenie się ze zmianą**

W tym wszystkim – zwierając z nami umowę i odracząc kupno psa o prawie rok – data nam czas, abyśmy do nowej sytuacji przywykli, oswoili się z tym pomysłem. Zgodzić się na psa, który ma być za rok, a nie natychmiast, jednak jest łatwiej.

Historia ta pokazuje klasyczną pułapkę, w którą często wpadamy, kiedy chcemy inne osoby przekonać do naszych pomysłów. Pokazuje też drogę wyjścia z impasu. Pułapka polega na tym, że z reguły wdrażając zmianę obawiamy się, że nam się nie powiedzie – bo będą głosy przeciwne. Najbardziej widoczni są dla nas Ci, którzy mówią NIE naszym pomysłom. I to oni skupiają na nas swoją uwagę. To niestety prowadzi często do walki na argumenty – i tracimy cenną energię.

Sposobem wyjścia z impasu może być zostawienie największych przeciwników w spokoju, niepodjęcie z nimi dialogu na argumenty. Może efektywniej będzie wysłuchać cierpliwie ich obaw. Jednocześnie uważnie obserwować, kto w naszym otoczeniu jest bliski naszym pomysłom, poszukać zwolenników i przy ich pomocy strategicznie przygotować plan, który rozwieje obawy zgłaszane przez przeciwników zmiany. Skoro potrafi to zrobić jedenastoletnia dziewczynka – to jest to w zasięgu każdego z nas.

Nasz pies pojawił się w domu i przez całe wakacje Julia i Staś wychowywali go aby mógł zostać w domu sam, kiedy we wrześniu pójdą do szkoły. Wszyscy w domu pokochali nowego członka rodziny... nawet tata.

Napisz do autora:

[izabela.kazimierska@4results.pl](mailto:izabela.kazimierska@4results.pl)





# ZMIANA

**Zobacz, w jaki sposób  
przeprowadzimy Twój zespół  
lub całą organizację przez zmianę.**

## Metody:

Jakie jest nasze podejście do zarządzania zmianą?

- Wierzymy, że skuteczne zarządzanie zmianą wymaga dobrego połączenia dwóch podejść: Forsowania i Angażowania. W naszych programach pomagamy wypracować łączenie tych dwóch podejść w pracy lidera.
- Wierzymy, że skuteczność zmiany zależy również od umiejętnej synergii aspektów twardych zmiany (projekt zmiany, aspekty biznesowe zmiany, wskaźniki mające ulec poprawie w wyniku zmiany) z miękkimi (proces psychologiczny jednostki, mechanizmy socjologiczne w zmianie, komunikacja). Dlatego opracowaliśmy programy, zakupiliśmy licencje, które pomagają połączyć te dwa elementy.
- Kluczem do skutecznej zmiany jest wreszcie budowanie w organizacji gotowości do zmian. W tym pomagają programy skierowane do pracowników, które wspierają w uświadomieniu mechanizmów ograniczających osobiste zaangażowanie w zmiany i wypracowanie nawyków ułatwiających uczenie się w zmianie.

## Z jakich narzędzi korzystamy?

Jednym z wykorzystywanych narzędzi jest symulacja Sys-TeamsChange

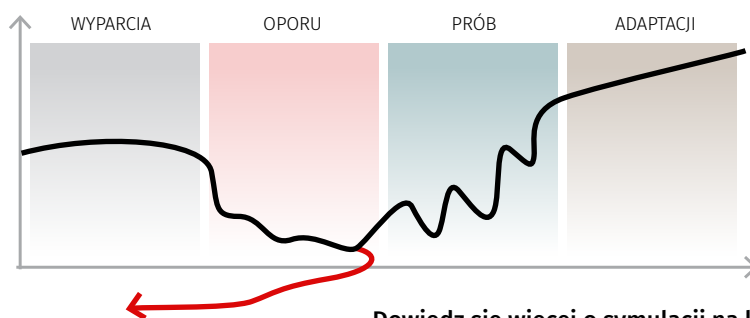
## Cel:

Celem szkolenia jest nabycie umiejętności w zakresie zarządzania zmianą, a w szczególności poznanie metod zarządzania ludźmi w zmianie, planowanie zmiany.

Dzięki symulacji Uczestnicy będą:

- rozumieć psychologię procesu zmiany;
- przygotowani do wdrożenia zmiany, opracowania strategii, planu i wizji;
- rozumieć rolę i zadania kluczowych pracowników w procesie zmiany;
- rozpoznawać źródła i przyczyny oporu wobec zmiany;
- potrafili opracować i zastosować skuteczną komunikację w procesie zmiany;
- wykorzystywać w praktyce poznane techniki, narzędzia i metody do zarządzania zmianą.

## Fazy zmiany:



**Dowiedz się więcej o symulacji na kolejnych stronach**



## GRA SYMULACYJNA SysTeamsChange

**Wykorzystanie gry symulacyjnej pozwala uczestnikom doświadczyć złożonego procesu zmiany, składającego się z etapów sukcesów i porażek, zaangażowania i frustracji, a to wszystko w bezpiecznych warunkach sali szkoleniowej. Symulacja dostępna również w formie online!**

**Podczas gry SysTeamsChange, uczestnicy wcielają się w role grupy Agentów Zmiany, wytypowanych z ramienia Zarządu Firmy do przeprowadzania procesu zmian w symulowanym przedsiębiorstwie.**

### Zasady symulacji

Organizacja ta składa się z reprezentantów wszystkich obszarów funkcjonalnych, którzy różnią się między sobą doświadczeniem, cechami charakteru, poziomem motywacji i postawą wobec zmiany. Pod oficjalną strukturą firmy kryją się również nieformalne sieci powiązań oraz zależności. Zadaniem uczestników jest przeprowadzenie firmy przez twardy proces wdrażania zmian, a wszystkich jej pracowników przez jej psychologiczne fazy. Symulacja wymaga zarówno precyzyjnego planowania, jak i wdrażania poszczególnych działań, a wszystkie podejmowane decyzje będą miały wpływ na przebieg procesu. O konsekwencjach dokonywanych wyborów uczestnicy są informowani na bieżąco (system po każdej decyzji generuje feedback), dzięki czemu mogą oni zwinnie wpływać na przebieg procesu i jego efekt.

Doświadczenie, w wyniku którego uczestnicy opracują i omówią swoje wnioski i refleksje, jest doskonałą okazją do określenia roli liderów w zmianach, świcie VUCA. Symulacja pomaga zespołom budować organizację uczącą się, która zwinnie modyfikuje swój sposób myślenia, dostosowuje się do reakcji organizacji na zmianę.

### Efekty:

- Nauka poprzez aktywne doświadczenie zwinnego procesu zmiany. Symulacja uwzględnieniem wszystkie aspektów funkcjonowania jednostki (myśli, uczucia, działania) oraz różnorodność czynników mających wpływ na zmianę (np. nieformalna sieć powiązań, osobowości)
- Zrozumienie ścisłego związku między osobistym doświadczeniem psychologicznych faz zmian a organizacyjnymi aspektami zmiany (uświadomienie złożoności, niejednoznaczności, zmienności procesu zmiany)
- Zrozumienie reakcji na zmianę. Lepsze zarządzanie tymi reakcjami. Wdrożenie działań wspomagających radzenia sobie z oporem i frustracją wynikającą z niejednoznaczności a nawet chaosu
- Uświadomienie i wzmocnienie mechanizmów organizacji uczącej się
- Transfer doświadczeń z gry symulacyjnej do rzeczywistych zagadnień organizacyjnych



- W zależności od zakontraktowanych efektów warsztatu - wzrost kompetencji w zakresie budowania zespołu, komunikacji, radzenia sobie ze stresem, zarządzania projektami, procesu podejmowania decyzji
- Identyfikacja organizacyjnych i indywidualnych mocnych stron, obszarów do rozwoju oraz nawyków w zakresie kompetencji zarządzania zmianą

**Opinie uczestników:**

*Kluczowa korzyść z uczestnictwa w grze SysTeams Cchange to połączenie wiedzy i praktyki z zakresu zarządzania projektami i zarządzania zmianą. W 2 dni nauczyłam się jak zachęcić osoby objęte procesem zmian do rzeczywistego w nich udziału oraz jak wyzwalać energię zaangażowania.*

*Aleksandra Dziejnickiewicz, Kierownik Zespołu Szkoleń – Medcover*

*Ta gra dała mi możliwość doświadczyć bardzo szybkiego i efektywnego procesu uczenia się. To, że wyzwala też przy okazji niesamowicie mocne emocje dodatkowo potęguje proces uczenia się, a także pozwala zrozumieć emocje przechodzenia przez poszczególne fazy zmiany. Dodatkowo doskonale pokazuje i twarde i miękkie elementy procesu, które muszą współgrać razem, żeby proces zmiany zachodził efektywnie. Osobiście - niesamowite doświadczenie. Uważam że każda osoba, która przeprowadza zmiany w organizacjach powinna go doświadczać.*

*Beata Wrzosek, HR Manager - Danone*

Zeskanuj QR kod i obejrzyj video o symulacji:





## WDROŻENIE | ZMIANA

### CASE STUDY:

## ING

**Potrzeby:** Główna potrzeba organizacji to zmiana kultury w kierunku silniejszej orientacji na cele, rozwój, otwartość na nowe sposoby realizacji wyzwań. Decyzja o zmianie funkcjonowania organizacji zapadła globalnie, zadaniem 4Results było wdrożenie projektu w Polsce.

**Projekt:** Projekt był oparty o nowy sposób stawiania celów, nowy sposób angażowania pracowników w ich realizację. W czasie 1 roku były 3 etapy procesu rozwojowego:

- Ambitne stawianie celów – listopad
- Monitorowanie i Feedback – maj
- Rozliczanie celów i stawianie kolejnych – październik



Poszczególne warsztaty były prowadzone metodą dramy przez dwóch trenerów/aktorów 4Results i obejmował blisko 100 liderów całej organizacji. Projekt był realizowany we współpracy z brytyjską firmą Steps Drama.

**Rezultaty:** Każdy pracownik banku miał postawione cele w nowy sposób z uwzględnieniem nowych obszarów wymagających rozwoju, podjęcia nowych wyzwań.

## MEDICOVER

**Potrzeby:** Organizacja prowadzi dużą ilość projektów inwestycyjnych, efektywnościowych, wprowadzających innowacje w codzienne funkcjonowanie organizacji. Silny rozwój liderów projektów ukształtował silną kulturę projektową. Zmiana jakiej potrzebowała organizacja polegała na zbudowaniu kultury Change Management. Efektem projektów miały być realne zmiany w organizacji, doprowadzanie do wdrożeń z pełnym zaangażowaniem pracowników, których dotyczyły zmiany.

**Projekt:** Projekt trwał 2 lata i polegał na:

- rozwoju kompetencji Change Management wśród PM-ów (symulacja, warsztaty, wsparcie przy projektach, tworzenie komunikacji zmian);
- opracowaniu standardu Zarządzania Zmianą w Medcover i przygotowaniu wszystkich lide-



rów i członków zespołów projektowych do stosowania standardu;

- warsztatach dla kadry menedżerskiej, w tym dla Zarządu, z praktycznych aspektów zarządzania zmianą w Medcover (symulacja, warsztaty);
- pomiarze efektywności wdrażanych zmian – wdrożenie Puls checku zmian.

**Rezultaty:** Podniesienie jakości wdrażanych zmian (wzrost wskaźnika zaangażowania, wyższa satysfakcja pracowników z wdrażanych zmian). Znaczący wzrost zaangażowania kadry menedżerskiej na wszystkich szczeblach w projekty zmian (wzmocnienie komunikacji zmian, angażowanie pracowników we współtworzenie projektów zmian, doprowadzanie do zdefiniowanego wcześniej efektu wdrożeniowego projektów).



## KULTURA ORGANIZACYJNA: JAK ZARZĄDZAĆ W ZESPOŁACH WIELOPOKOLENIOWYCH?

Arkadiusz Grochala  
trener 4Results



**Menedżerowie narzekają na młode pokolenie pracowników. Czują niepokój w zderzeniu z odmiennością millenialsów. Boją się, że nie będą potrafili sprostać ich oczekiwaniom. Przegląd dostępnych badań na temat pokoleń Y i Z pokazuje jednak, że to nie z wchodzącymi na rynek pracy jest coś nie tak – to właśnie zarządzającym przydałoby się więcej pokory i edukacji.**

Ktoś może się oburzyć: ale jak to, na czym polega praca? To przecież oczywiste. Wstaję rano, idę do biura. Tam czeka na mnie pełna lista zadań do wykonania, setki maili, na które trzeba zareagować, kalendarz pełen spotkań i projekty z napiętymi deadline'ami. Do tego dochodzą relacje z klientami i partnerami biznesowymi oraz spotkania i rozmowy z zespołem. Przecież pracuję już ładnych kilkanaście lat i wiem, że beze mnie rzeczy się nie zadzieją. Tyle jeszcze jest do zrobienia. Zostanę dziś w pracy dłużej. Urlop też musi poczekać. A jeszcze ci młodzi...

Brzmi znajomo? Menedżerowie średniego i wyższego szczebla w większości zaczęli swoje kariery w drugiej połowie lat 90. i na początku 2000. Z biegiem lat zbudowali system pracy oparty na konsekwentnym dążeniu do celu, lojalności, poświęceniu się sprawie i odpowiedzialności za dostarczanie wyników. Od czasu wejścia na rynek pracy młodszych pokoleń pracowników, otwarcie komunikujących odmienny system wartości, ich świat, często określany jako „żyję, żeby pracować”, został poddany nie lada próbie.

Zaowocowało to szybko rozpowszechniającą się modą na narzekanie na millenialsów i przyklejanie im różnych (najczęściej negatywnych) łatek. Pojawiło się wiele opracowań i artykułów, w których próbowano scharakteryzować to nowe zjawisko zwane pokoleniem Y (a ostatnio także pokoleniem Z). Z początku temat był traktowany jako pewna ciekawostka, jednak otrzeźwienie nastąpiło w 2016 r., gdy w raporcie Deloitte pojawiła się informacja, że w ciągu najbliższych 10 lat przedstawiciele młodych pokoleń pracowników przejmą nawet 75 proc. całego rynku pracy.

Biorąc pod uwagę wszystko to, co do tej pory napisano o millenialsach i pokoleniu Z, oznacza to radykalne zmiany w sposobie myślenia menedżerów o prowadzeniu biznesu. Okazuje się, że mimo upływu czasu dziś wśród kadry zarządzającej nadal panują niepokój i niepewność co do najbliższej przyszłości, a oczekiwania młodych pokoleń stanowią dla nich wyzwanie.



### W szachu menedżerskiego strachu

Jak wynika z badania przeprowadzonego z udziałem 547 polskich menedżerów pod koniec 2018 r. przez firmę doradczą-szkoleniową 4Results, właśnie brak przywiązania do firmy, zgłaszanie nadmiernych (zdaniem menedżerów) oczekiwań i skłonność do nudzienia się w pracy przedstawiciele pokoleń Y i Z to największe wyzwania, które stoją przed zarządzającymi. Idąc po linii najmniejszego oporu, można by powiedzieć, że uzyskane wyniki w zasadzie wpisują się w trend opisujący młodych ludzi jako nielojalnych i roszczeniowych, gdyby nie fakt, że millenials już ładnych parę lat funkcjonują w przestrzeni biznesowej firm. Nic, co ich dotyczy, nie powinno być dla zarządzających zaskoczeniem.

Mimo to dzisiejsi szefowie ciągle żyją w lęku przed tym, że młodzi pracownicy za chwilę zdecydują się odejść z firmy (tego obawia się 70 proc. menedżerów z badania 4Results), a decyzja o pozostaniu może być okupiona obietnicą realizacji żądań, którym nie będą mogli lub potrafiliby sprostać. Rodzi się pytanie, co przez ten czas zrobili menedżerowie, by znaleźć wspólny język i wypracować porozumienie z „młodymi”? Czyżby ciągle trwali w przekonaniu, że to „oni” muszą się zmienić i dopasować?

### VUCA – najmodniejszy akronim świata

O świecie VUCA amerykańska armia wspomniała już w 1987 r., konstatując globalne zmiany sił po zakończeniu zimnej wojny. Drugą młodość koncepcja opisująca naszą rzeczywistość opartą na zmienności, niepewności, złożoności i niejednoznaczności, przeżywa dzisiaj – odnosząc się do świata biznesu opartego na technologii, globalizacji i niekontrolowanym przepływie wielkiej ilości informacji. W tym nowym świecie młode pokolenia wydają się odnajdywać doskonale. W cytowanym wyżej badaniu, które pokazuje perspektywę menedżerów, doceniają oni przede wszystkim otwartość millenialsów na nowości, zmiany i nowe technologie. Podkreślają też zdolność do poszukiwania nieszablonowych i kreatywnych rozwiązań.[...]

Respondenci zwracają uwagę, że dotyczy to zwłaszcza miękkich aspektów zarządzania i współpracy: takich jak budowanie relacji, tworzenie środowiska pracy i kultury organizacyjnej, otwartej komunikacji (w tym tzw. instant feedback) czy wpływu biznesu na otaczające środowisko. [...]

### Lekcje dla menedżera: rekomendacje

Pokolenie dzisiejszych 25–30-latków przebojem przeszło parę lat temu na rynek pracy. Wydaje się, że menedżerowie wciąż nie wiedzą, jak nimi zarządzać.

Po pierwsze, warto, aby zdali sobie sprawę, że coraz częściej przyjdzie im się mierzyć z niepewnością w biznesie, łącznie z tą związaną ze stabilnością i przewidywalnością zespołu. [...]

Po drugie, w sytuacji gdy menedżerowie są trzymanni w szachu przez oczekiwania podwładnych, bardzo łatwo popaść w uległość bądź skłonność do konfrontacji. Tymczasem żadna z tych postaw nie pomoże w realizacji celów – menedżer powinien mieć świadomość własnych emocji i racjonalnie zarządzać oczekiwaniami podwładnych, szukając porozumienia w rozmowie i idąc na ustępstwa jedynie pod warunkiem realizacji konkretnych celów przez pracownika.

Po trzecie, adresując potrzebę uczestniczenia członków zespołu w ciekawych projektach, warto, aby menedżerowie szukali możliwości outsourcowania lub automatyzowania zadań, rutynowych, monotonna i powtarzalnych. Jeśli jakieś zadanie może wykonywać maszyna (np. aplikacja, bot czy inteligentny system), to po co ma je realizować młody człowiek nastawiony na wyzwania?

Na koniec nie sposób nie wspomnieć o roli kadry zarządzającej w tworzeniu atrakcyjnego, inspirującego i ciekawego środowiska pracy. [...] Powodzenie takiego podejścia zależy jednak od postaw obu stron:

- gotowości do dogłębnego zrozumienia oczekiwań i motywacji pracowników różnych pokoleń;
- gotowości do zaakceptowania różnic pokoleń;
- gotowości do zmiany i zaangażowania w tworzenie atrakcyjnego środowiska pracy, a także;
- zmiany nawyków w działaniu;
- by uwzględniając realizację celów organizacji, zadbać również o potrzeby podwładnych.

W tym kontekście otwarte pozostaje pytanie: Do kogo należy pierwszy krok?

Źródła: „Deloitte Millenials Survey, 2016, 2018; „Efektywność zaczyna się od komunikacji wewnętrznej”, Emplo, 2017; „NextGen, A Global Generation Study”, PwC, 2013; „To z kim właściwie jest coś nie tak. Menedżerowie o Millenialsach”, 4Results, 2018 (patrz: [www.4results.pl/badania](http://www.4results.pl/badania)). Pełen artykuł ukazał się w magazynie „Benefit”, marzec 2019



## NASZE PODEJŚCIE

# KULTURA ORGANIZACYJNA

**Zdiagnozuj charakter kultury organizacyjnej w Twojej firmie, zaplanuj działania, które będą ją modelowały w sposób, który postłuży lepszym wynikom!**

### Jaki proces proponujemy?

- Poznanie obecnego charakteru kultury w firmie dzięki narzędziom diagnostycznym, co pozwoli na uświadomienie luki kulturowe i przyczyny ich powstania;
- Wyznaczanie obszarów i czynników wpływających na obecny profil kultury, co pozwoli Ci sterować w taki sposób, by wspierały, a nie hamowały rozwój kultury w wyznaczonym kierunku;
- Zadbanie o kluczowe wymiary kultury organizacyjnej – wyznaczenie ambasadorów zmian, którzy będą wspierać transformację kulturową na wszelkich poziomach firmy – od zarządu po pracowników szeregowych;
- Zaplanowanie działań modelujących kulturę organizacyjną i określenie wpływu liderów na kulturę organizacyjną.

### Metoda:

Proponujemy 3 narzędzia badania kultury organizacyjnej:

#### Narzędzie 1.

##### *Badanie Metodą Roberta S.Quinna i Kim C.Cameron*

- Proste narzędzie dające możliwość szybkiego zebrania danych. Dostępne są benchmarki pozwalające określić na ile wyniki badania są „rynkowe” – jak odnoszą się do innych dużych organizacji, działających w podobnej branży. Badanie ma charakter dość ogólny i wymaga mocnego pogłębienia w ramach badań focusowych.

#### Narzędzie 2:

##### *Culture Assesment Tool – autorskie narzędzie 4Results*

- Specjalistyczne narzędzie 4Results oparte o badania prof. G. Hofstede, podejście J. Kottera, S.Quinna i C. Camerona.
- Narzędzie jest dość elastyczne: pozwala na dodanie lub zamianę pytań/stwierdzeń, wyłonienie kluczowych obszarów badawczych spośród istniejących 10 obszarów lub zdefiniowanie nowych obszarów.

#### Narzędzie 3:

##### *Model Denisona*

Model przygotowany na podstawie 25 lat badań przeprowadzonych przez profesora Dana Denisona i zespół z Michigan University; oparty na 12 wymiarach kultury organizacyjnej, które mają największy wpływ na wydajność organizacji; Wyniki mierzone w oparciu o solidny globalny punkt odniesienia (ponad 1000 firm, ponad 500 000 uczestników, sprawdzanych co 2 lata); 5000 klientów, z ponad 5 milionami respondentów, w ponad 40 językach w 50 krajach.



## WDROŻENIE | KULTURA ORGANIZACYJNA

### CASE STUDY:

## PZU



**Potrzeba:** Nowy zarząd postanowił dokonać radykalnej zmiany kultury organizacyjnej pod hasłem „Wypędzamy ducha molocha”. Z perspektywy stylu zarządzania, sposobu motywowania i rozwijania pracowników potrzebne były gruntowne zmiany.

**Projekt:** Rolą 4Results było:

- Wsparcie przy wdrożeniu nowego systemu zarządzania przez cele. Doradztwo przy wypracowaniu nowego systemu, komunikacja do wszystkich pracowników, przygotowanie kadry menedżerskiej do stawiania celów w nowy sposób. Oznaczało to m. In. przeszkolenie w ciągu 2 miesięcy 1 500 liderów

organizacji prowadząc równoległe konsultacje indywidualne dla 50 kluczowych dyrektorów;

- Rozwój 350 Dyrektorów oparty o nowe wytyczne kulturowe. Głównym aspektem rozwojowym było Angażujące Przywództwo, odejście od stylu Forsującego na Angażujący, Wzmocnienie stylu Strategicznego i zmniejszenie Operacyjnego.

**Rezultaty:** Sprawnie wdrożony system MBO, 90% liderów postawiło cele w pełni zgodnie z nowymi wytycznymi. Integracja kadry zarządzającej wokół kluczowych kierunków strategicznych, wartości.

### CASE STUDY:

## BRITISH AMERICAN TOBACCO



**Potrzeba:** Firma BAT podjęła globalnie decyzję o wdrożeniu systemu zarządzania IWS. Jest to system opracowany przez P&G i polega na opracowaniu standardów zarządzania wszystkimi kluczowymi funkcjami w organizacji. Wdrożenie IWS oznacza wprowadzenie konkretnej kultury organizacji. Zadaniem 4Results było wsparcie organizacji w zdefiniowaniu kluczowych zmian kulturowych oraz w sposobie zarządzania, które pomogą wdrożyć nową kulturę w organizacji.

**Projekt:**

- Diagnoza zmian kulturowych potrzebnych do wdrożenia IWS;
- Opracowanie modelu kompetencji łączącego dotychczasową kulturę BAT z wytycznymi wynikającymi z IWS

- Przeprowadzenie AD/DC w celu wyłonienia liderów z potencjałem do kształtowania kultury IWS. W efekcie zostało wyłonionych 20 Line Managerów oraz 60 Team Liderów;
- Rozwój kadry menedżerskiej – 6 warsztatów rozwijających kompetencji lidera IWS, coaching indywidualny dla 10 Managerów odpowiedzialnych za wdrożenie IWS w organizacji.

**Rezultaty:** W ciągu 2 lat trwania projektu nastąpiło realne wdrożenie większości zasad wynikających z kultury IWS. Doświadczenia z projektu, rozwiązania i narzędzia są przenoszone do innych fabryk BAT na innych rynkach.



## NASZE PODEJŚCIE

# ZESPÓŁ

**Zobacz, w jaki sposób możemy pomóc Twojemu zespołowi budować lepszą współpracę, zadbać o pozytywność i produktywność, lepiej wykorzystywać potencjał każdego z pracowników.**

### Metody:

W jaki sposób wspieramy liderów?

- **Budowanie synergicznej współpracy** – realna synergia wymaga świadomego budowania zasad, norm, rutyn: uruchamiających wymianę informacji, wspierających generowanie lepszych rozwiązań i decyzji, bardziej niż działania samodzielne – dobre wykorzystanie różnic, potencjałów pracowników.
- **Dobre wykorzystanie potencjału pracowników** – pomagamy w ustalaniu predyspozycji do pełnienia różnych ról w zespole, komunikacji dostosowanej do różnych typów osobowości (Kolory – autorskie narzędzie 4Results).
- **Konstruktywna komunikacja w zespole** – pomagamy w wypracowaniu rozwiązań eliminujących „toksyny” z komunikacji w zespole oraz wypracowa-

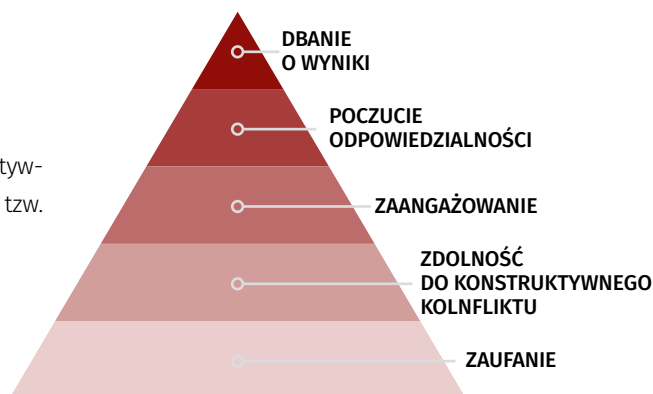
niu nawyków komunikacyjnych wspierających generowanie rozwiązań, budowanie zaangażowania.

- **Podnoszenie zarówno Pozytywności jak i Produktywności** – model TCI pomaga nam w diagnozie na ile zespoły są pozytywne i produktywne. Kolejnym krokiem jest wdrożenie rozwiązań podnoszących obydwa parametry.
- **Budowanie zaufania w zespole** – posługujemy się zarówno autorskimi narzędziami (4Trust) jak i modelami typu Piramida Lencioniego, które pomagają w ustaleniu rutyn zwiększających wspólne osiąganie ponadprzeciętnych wyników dzięki budowaniu mądrego zaufania w zespole.

### Metody:

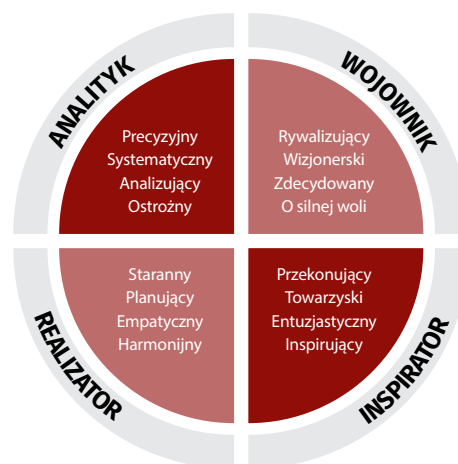
- **Zarządzanie zespołem**

Warsztat skierowany do liderów dla ich efektywniejszego zarządzania zespołem w oparciu o tzw. Piramidę Lencioniego. (patrz grafika)



- **BUDOWANIE ZESPOŁÓW**

Program przeznaczony dla zespołów, które potrzebują wzmocnić poczucie grania do jednej bramki oraz poprawić skuteczność współpracy. Opiera się na Modelu Kolorów (wg C.G. Jung), pozwala przeprowadzić diagnozę funkcjonowania zespołu oraz zaplanować plan rozwoju zespołu.



- **Procesy Team Coachingowe**

W sytuacjach kiedy w funkcjonującym zespole pojawiają się wyzwania, problemy, etc. Team coaching to proces, skonstruowany tak, aby pomagał zespołowi osiągnąć wspólne cele przy wykorzystaniu zasobów zespołu. Team coaching jest dla zespołu – czyli dla grupy osób, która współpracuje na co dzień i która ma/powinna mieć wspólne cele (mogą to być grupy zadaniowe, działy, zespoły zarządzające, zespoły projektowe, itd.)

Ramowy proces Team Coachingu:

Ustalenie celów procesu team coachingu

Badanie predyspozycji członków zespołu

Diagnoza funkcjonowania zespołu (Model Lencioniego)

Sesja teamcoachingowa: omówienie raportów z diagnozy zespołu i ustalenie action planu

Zaplanowanie dalszych działań, w tym spotkań teamcoachingowych, warsztatów kompetencyjnych, itp.

- **Power Speech**

Power Speech z licznymi przykładami, historiami z budowania zespołu, który osiągnął Mistrzostwo Świata w siatkówce. Przemówienie prowadzi Mistrz Świata Krzysztof Ignaczak.





## WDROŻENIE | ZESPÓŁ

CASE STUDY:

### ENEĀ

**Potrzeby:** Kluczową potrzebą organizacji było zwiększenie: zaufania, współpracy w zespołach i na styku zespołów, podniesienie efektywności i zaangażowania na spotkaniach. Proces dotyczył się ponad 600 pracowników (w tym dyrektorów i liderów zespołów).

**Projekt:** Projekt to połączenie działań diagnostycznych, badawczych z działaniami rozwojowymi.

**Etap pierwszy:** Badanie stylów komunikacyjnych w zespołach oparte o narzędzie „Kolory”.

**Etap Drugi:** Diagnoza poziomu zaufania, współpracy w zespołach, komunikacji nastawionej na zrozumienie – wolnej od toksyn komunikacyjnych.



**Etap Trzeci:** Ostatni etap to badanie produktywności i pozytywności spotkań. W efekcie powstał drugi warsztat, którego celem było wypracowanie nawyków, mechanizmów budujących dobre spotkania w organizacji.

**Rezultaty:** Integracja całej struktury objętej procesem rozwojowym wokół dobrej, efektywnej współpracy. Wdrożenie nawyków: komunikacyjnych, w tym elastycznej komunikacji dostosowanej do różnych odbiorców, rozwiązywania problemów i konfliktów, prowadzenia spotkań bezpośrednich i zdalnych.

CASE STUDY:

### SKANSKA

**Potrzeby:** Organizacja była po dużych zmianach strategicznych, które wiązały się z decyzją o nowym podejściu do rynku, segmentów klienta, koncentracji na wybranych segmentach, projektach, rezygnacji z segmentów/projektów obciążonych zbyt dużym ryzykiem. Nowa strategia wiązała się z jednej strony z redukcjami zatrudnienia, z drugiej strony z potrzebą zbudowania nowych zespołów, które będą interdyscyplinarne, bardziej samodzielnymi, skoncentrowane na zapewnieniu wielowymiarowo efektywnych projektów.

**Projekt:** Zostały zaprojektowane procesy teamcoachingowe dla kilkunastu zespołów terenowych.

Pierwszy krok to diagnoza w oparciu koncepcję Highly Performing Teams. Każdy zespół dokonywał diagnozy na kilku wymiarach - na ile są dziś HPT. W oparciu o diagnozę projektowano kluczowe kie-

runki zmian. Następnie został uruchomiony proces 3 dni teamcoachingu, który został przeprowadzony w ciągu 4-5 miesięcy. W międzyczasie przeprowadzona była diagnoza skuteczności zmian (w połowie projektu) oraz na koniec ewaluacja całego procesu. Teamcoaching był prowadzony dla interdyscyplinarnych zespołów, w każdym zespole był: lider oddziału, kontroler finansowy, lider sprzedaży, lider operacyjny, HRBP oraz prawnik.

**Rezultaty:** Wzrost wskaźnika HPT w każdym z zespołów objętych procesem. Efektem końcowym były kolejne zadania wdrożeniowe mające na celu kontynuację procesu we własnym zakresie każdego zespołu. Efektem projektu było też uruchomienie codziennej, otwartej, opartej o zaufanie komunikacji pomiędzy różnymi funkcjami.





## PRACA „GŁĘBOKA” – NA CZYM POLEGA ORAZ DLACZEGO JEST WAŻNA WŁAŚNIE DZIŚ?

**Michał Kubiak**  
trener 4Results



**W czasach przyspieszających przemian technologicznych, pandemii i gospodarczego „lock downu”, tempa nabierają procesy, które zmieniają świat pracy.**

W rozmowach z menedżerami i specjalistami słyszę o narastającej marginalizacji zadań powtarzalnych i schematycznych. Cal Newport (autor książki “Deep work”) nazywa takie działania pracą „płytką” – wykonywaną automatycznie, nie generującą nowej wartości i podatną na rozpraszacze. Pracę taką łatwo przerwać w złudnym poczuciu, że szybko można do niej wrócić bez straty dla efektywności. Zadań z tej kategorii jest coraz mniej, bo zaczynają je wykonywać algorytmy w postaci systemów, programów i aplikacji. Przeciwnościem pracy “płytkiej” jest praca “głęboka”, wymagająca całkowitego skupienia. To ona pozwala tworzyć nową wartość i osiągać wybitne efekty. Wymaga rozciągnięcia swoich zdolności poznawczych oraz stworzenia optymalnych warunków. Zanurzenie się w niej pozwala osiągnąć stan, w którym następuje pełna koncentracja wolna od dystraktorów.

Dlaczego właśnie dziś jest to tak ważne?

### **Zmiany na rynku pracy i w organizacjach**

Automatyzacja w parze ze sztuczną inteligencją zmieniają rynek pracy na naszych oczach. Cały czas pojawiają się nowe wymagania, stanowiska i zawody. W wyścigu o nie, konieczna będzie nauka nowych

umiejętności lub pogłębienie swojej specjalizacji. Według Cala Newporta niedługo na rynku pracy i w firmach przewagę zdobędą ludzie i zespoły, które:

- mają dostęp do dużego kapitału,
- potrafią pracować z maszynami i tworzyć algorytmy (np. programiści),
- są wybitni w swoich obszarach (wysokiej klasy specjaliści).

Dostęp do pierwszej grupy może być trudno osiągalny dla konkretnego człowieka. Rozwijając kompetencje można znaleźć się w drugiej lub trzeciej grupie. Wymaga to jednak umiejętności pracy w maksymalnym skupieniu, co stanowi dziś nie lada wyzwanie.

Spowolnienie gospodarcze wymusza na firmach jeszcze większą koncentrację na wartościowej i efektywnej pracy. Kompetencja “deep work” stanie się jedną z najbardziej pożądanych w organizacjach szukających metod przetrwania i możliwości rozwijania biznesu.



### Jak rozwijać umiejętność pracy „głębokiej”?

Chcesz regularnie osiągać stan pracy w maksymalnym skupieniu? Pomoże ci w tym m. in.:

1. **Medytacja.** Umiejętność głębokiej „pracy” wykształcisz przede wszystkim dzięki regularnemu treningowi uważności. Wystarczy 10 minut koncentracji na oddechu dziennie, aby zobaczyć realne efekty.
2. **Radykalizm.** Wyłącz wszystkie powiadomienia w telefonie i nie tylko. Zredukuj liczbę e-bodźców do zera. Jedyne połączenie jakie istnieje, to Ty i Twoja praca. Porzuć FOMO (fear of missing out) na rzecz JOMO (joy of missing out).
3. **Sojusznicy** (albo przynajmniej nie wrogowie). Poinformuj najbliższe otoczenie o tym, że potrzebujesz popracować w maksymalnym skupieniu. Ludzie potrafią być wyrozumiali, gdy usłyszą, jakie masz potrzeby.
4. **Rezerwuj czas** na „deep work”. Najważniejsze są spotkania z samym sobą, z tym, co masz do zrobienia.

5. Nazwij swoje **wewnętrzne rozpraszacze**. Co słyszać w polityce? Jaki wynik meczu? Jaka jest dziś liczba zakażeń? Trening medytacji pozwoli Ci świadomie zauważać własne triggera, nazywać je i spokojnie wracać do stanu „głębokiej pracy”.

6. **Regularne przerwy vs flow.** Brak przerwy uzasadnia jedynie osiągnięcie stanu flow. Wykorzystuj czas, gdy chemia twojego mózgu daje naturalne przyspieszenie procesów myślowych i ponadprzeciętną kreatywność.
7. Podejmij decyzję, co jest dla Ciebie **priorytetem**. Jeśli tego nie zrobisz, wszystkie dystraktory mogą zająć miejsce tego, nad czym właśnie chcesz się skupić.

Dowiedz się więcej o naszym podejściu do Kompetencji osobistych – zapraszamy do poznania naszej oferty.

Napisz do autora:

[michal.kubiak@4results.pl](mailto:michal.kubiak@4results.pl)







## NASZE PODEJŚCIE

# KOMPETENCJE OSOBISTE

**Przekonaj się w jaki sposób możesz zadbać o umiejętności osobiste liderów i pracowników w Twojej organizacji:**

### Metody:

#### 1. „Smarter Way” system zarządzania efektywnością osobistą – program 2 dniowy

Program dla specjalistów i kadry managerskiej. Skupia się na wytworzeniu nawyku stosowania systemu zarządzania własną efektywnością Smarter Way – autorski system 4Results. Uczestnicy nabierają umiejętności nadawania priorytetów, planowania realizacji zadań za pomocą konkretnych narzędzi optymalizacyjnych.

#### 2. Efektywność osobista – program 2 dniowy

Program dla specjalistów i kadry managerskiej. Skupia się na rozumieniu fundamentów efektywności i nastawienia na rezultaty. Łączy w sobie podejście indywidualne z systemowym ujęciem procesu zgodnie z metodologią lean management. Program buduje umiejętność dostrzegania i eliminowania marnotrawstw w realizowanych procesach i czynnościach. Na szkoleniu uczymy uważności na drobne elementy codziennego funkcjonowania, które w zaskakująco znaczący sposób przekładają się na osiągnięte rezultaty.

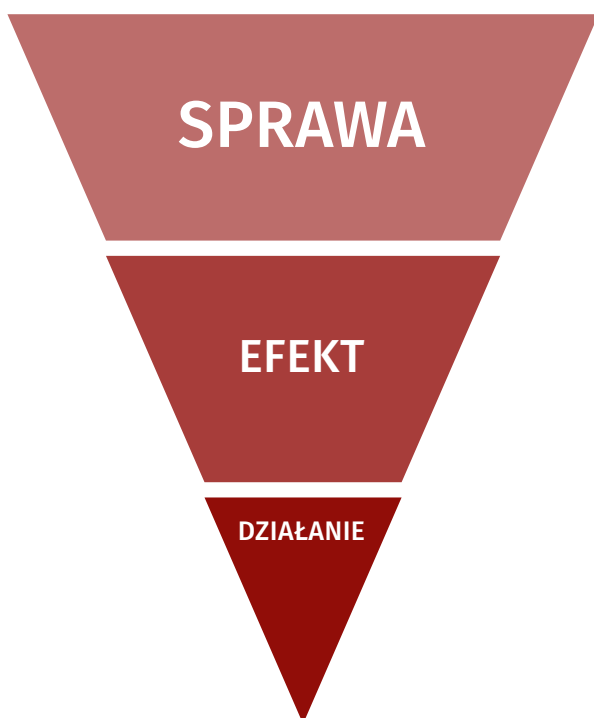
#### 3. Efektywność w stresie/w sytuacjach trudnych - program 2 dniowy

Program dla specjalistów i kadry managerskiej. Skupia się na zrozumieniu roli stresu i zastosowaniu konkretnych narzędzi: nawyków myślowych, emocjonalnych i kinestetycznych, by przemienić interpretację sytuacji trudnej w mobilizującą.

#### 4. Prezentacja publiczna

W ramach prezentacji publicznych łączymy dwa podejścia:

- „aktorskie” - reprezentowane przez warsztaty prowadzone przez aktora teatru Buffo Macieja Robakiewicza,
- „biznesowe” – reprezentowane przez warsztaty prowadzone przez Macieja Trybulca, wieloletniego Prezesa firm farmaceutycznych.





## WDROŻENIE | KOMPETENCJE OSOBISTE

### CASE STUDY: METSÄ

**Potrzeby:** Projekt był zrealizowany dla Centrum Usług Wspólnych firmy Metsä. Ważnym efektem działań miał być wzrost zaangażowania i utożsamiania się z organizacją co było krytyczne z perspektywy działania na bardzo konkurencyjnym rynku pracownika. Jednym z celów było więc zmniejszenie fluktuacji pracowników. Kolejną ważną potrzebą organizacji było zwiększenie efektywności wykonywanych operacji w procesach. Firma działa w środowisku międzynarodowym co tworzy potrzebę dobrego zarządzania i współpracy w różnorodnym kulturowo i komunikacyjnie środowisku.

**Projekt:** Projekt to cykl warsztatów dla wszystkich pracowników firmy mający na celu rozwój umiejętności osobistych i biznesowych:

- Komunikacja oparta o Kolory
- Efektywność osobista – wdrożenie systemu Smarter Way
- Zarządzanie energią i emocjami
- Zarządzanie w środowisku różnorodnym - warsztaty dla liderów
- Angażujące przywództwo - warsztaty dla liderów
- Współpraca w zespole

**Rezultaty:** Projekt spowodował, że pracownicy zaczęli się posługiwać wspólną metodologią, językiem, narzędziami co znacząco przyczyniło się do budowania zaangażowania, współpracy, efektywnej komunikacji. Warsztaty z zakresu zarządzania efektywnością osobistą wdrożyły system Smarter Way podnoszący efektywność pracy.



### CASE STUDY: PZU

**Potrzeby:** PZU wdrażało nową strategię co wiązało się również z rozwojem pracowników na różnych szczeblach organizacji. Po uruchomieniu programów Lider 2.0 (dyrektorzy) oraz Menedżer 2.0 (kadra kierownicza) powstała potrzeba aby stworzyć program rozwojowy dla wszystkich pracowników. Powstał program PLUS, który był oparty o nowe wartości firmy i powiązany z systemem oceny pracowniczej.

**Projekt:** Rolą 4Results było dostarczenie programów rozwojowych dostosowanych do pożądanego kultury PZU:

- System zarządzania efektywnością osobistą w PZU
- Wywieranie wpływu
- Asertywność i Stres
- Komunikacja nastawiona na rozwiązania
- Nawyki skutecznego działania
- Zarządzanie rozwojem osobistym

**Rezultaty:** Po pierwszej edycji w 2014 roku program był kontynuowany przez kolejne 4 lata. Przez ten okres 4Results przeprowadziło szkolenia dla ponad 10 tys. pracowników.





## SPOŁECZNOŚĆ

Poznaj powiązane z 4Results społeczności  
– Sales Angels oraz Klub 4Inspire



## SPOŁECZNOŚĆ

# SALES ANGELS



**Sales Angels to inicjatywa 4Results, którą zapoczątkował w 2015 roku Marcin Grela – jeden z konsultantów naszej firmy. Ta społeczność zrzesza ludzi sprzedaży w Polsce: handlowców, menedżerów, dyrektorów sprzedaży z wielu różnych branż.**

### **Czy sprzedawanie może być pomaganiem?**

Sales Angels to największa społeczność ludzi sprzedaży w Polsce – zrzeszeni przychodzą na comiesięczne spotkania, aby doskonalić swoje kompetencje handlowe oraz inspirować się pomysłami na dalszy rozwój.

Spotkania Sales Angels gromadzą zarówno pasjonatów, którzy dopiero zaczynają przygodę w świecie handlu, jak i wieloletnich praktyków, dla których treści prezentowane przez zaproszonych ekspertów stanowią cenne uzupełnienie zdobytej już wiedzy. Obie grupy łączy entuzjazm, potrzeba rozwoju i troska o klienta.

### **Skąd pomysł na Sales Angels?**

Powstanie tej społeczności to wypadkowa kilku czynników. W tej historii ważną rolę niewątpliwie odegrał Marcin Grela – konsultant 4Results, gdyż to jego obserwacje dały początek inicjatywie. Dzięki latom spędzonym w branży finansowej jako sales manager i współpracy z handlowcami zaobserwował, że nie ma na rynku przestrzeni, gdzie środowisko sprzedaży mogłoby się integrować i wymieniać know-how z równymi sobie – ambitnymi, szukającymi nowych praktyk biznesowych, wyrażającymi potrzebę samodoskonalenia się w trosce o coraz bardziej świadomego klienta. Co tak naprawdę działa aktualnie w sprzedaży, a co nie? Grela widział też wyzwania, przed jakimi stał jego własny zespół – rozumiał, jak ważne jest przekonanie do tego, co się

sprzedaje; gdzie jest granica między atrakcyjnością a naciąganiem w ofercie; i najważniejsze – jak osiągnąć taką jakość relacji z klientem, by realnie mu pomóc?

Paradoksalnie w roku 2014 nie to stało najwyżej w hierarchii wartości ogółu handlowców i być może stąd wzięły się naganne przydomki: „sprzedawca to nachalny i wygadany ekstrawertyk”, „na sprzedawcę trzeba uważać, bo zaraz nam coś wciśnie”, „handlowiec to praca dla zmotywowanych i energicznych wyjątków”. W tamtych czasach sami handlowcy nie mieli rzetelnego źródła odniesienia i własne kompetencje mierzyli indywidualną miarą. W odpowiedzi na te sygnały i realną potrzebę wymiany spostrzeżeń pomiędzy ludźmi sprzedaży oraz wierząc w zmianę oblicza handlowca, 4Results zorganizowało pierwsze spotkanie Sales Angels. To był czerwiec 2015 roku.

Gdy na salę weszli pierwsi goście, nikt nie mógł przewidzieć, że z czasem liczba członków społeczności wzrośnie do kilku tysięcy, a przez kolejnych 50 spotkań rozwiniemy skrzydła na tyle, by w roku 2020 móc dumnie powiedzieć, że jesteśmy największą społecznością ludzi sprzedaży w Polsce i co miesiąc spotykamy się w czterech miastach Polski! Zaczynaliśmy w Warszawie, a od roku 2018 gościemy też w Katowicach, Gdańsku i Poznaniu.

Wzięliśmy na swoje barki odpowiedzialność za to, by zapraszani eksperci dzielili się najlepszymi praktykami w sprzedaży, i dajemy głos naszej społeczności, by oceniała użyteczność tej wiedzy. Dzięki temu co roku podczas Wielkiego Finału Sales Angels występuje pięciu prelegentów najwyższej ocenionych przez społeczność.

W 2019 roku na sali siedzieli ponad 500 osób! A wśród nich stali bywalcy oraz nowi, zaintrygowani ideą #SprzedawanieToPomaganie. Wśród finałowych gości znaleźli się m.in. przedstawiciele firm typu: Orange, Neuca, Colian, Groupon, Brenntag, BNP Paribas, Zdrowit, PZU, Smurfit Kappa, a z ramienia partnerów wydarzenia – Dailyfruits i Decathlon.

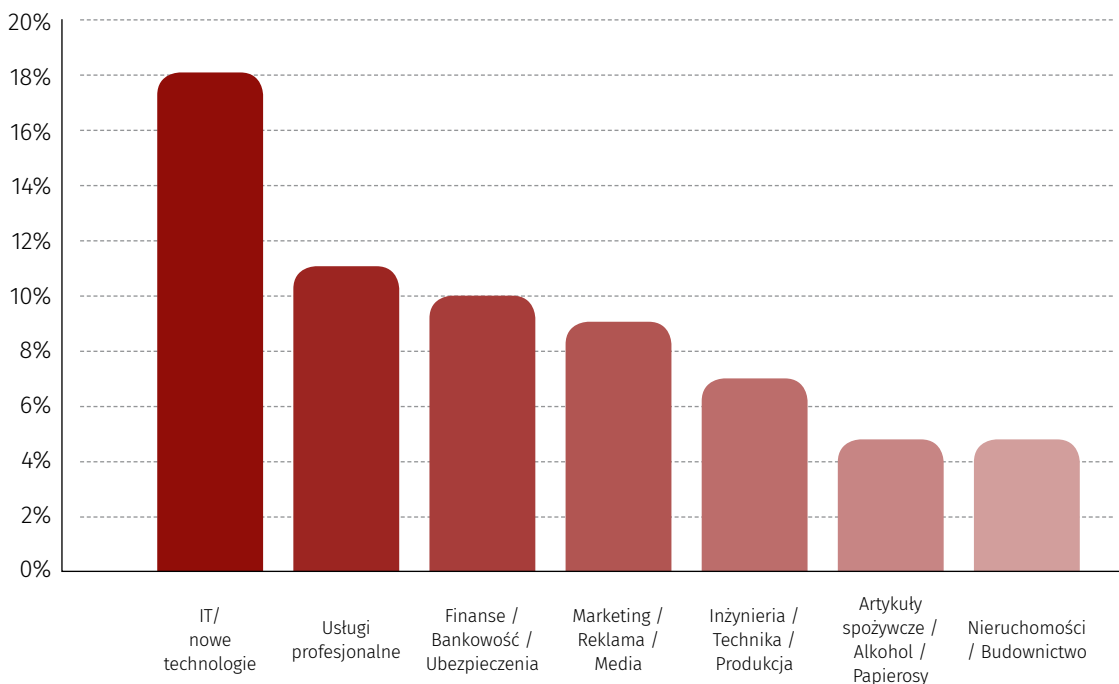
### Kim jest Sales Angel?

Charakterystyka naszych członków jest równie prosta, co wyjątkowa – to ludzie nastawieni na rozwój i stale poddający refleksji, czy mogą być jeszcze lepsi w tym, co robią. Mowa tu o kształceniu indywidualnych kompetencji oraz szkoleniach całych działów w strukturach firm. Dzięki bieżącemu monitorowaniu i rozmowom z członkami społeczności wiemy, jak różnorodne branże znajdują u siebie zastosowanie wiedzy, którą promujemy:

Społeczność Sales Angels ma bardzo ważną zaletę – na bieżąco dzieli się tym, jak możemy rozwijać naszą inicjatywę. Dzięki temu sukcesywnie wdrażamy nowe pomysły:

- umożliwiliśmy z początkiem roku 2020 roku zakup pakietu Open na szkolenia miesięczne i Wielki Finał Sales Angels,
- generujemy dedykowane vouchery dla firm, które honorują nimi swoich pracowników jako stały punkt ich cyklu szkoleniowego,
- szkolenia Sales Angels często są gratyfikacją dla najlepszych pracowników bądź benefitem dla wyróżniających się,
- oprócz stacjonarnych spotkań zapraszamy również do uczestnictwa poprzez transmisję online.

W ciągu pięciu lat scena społeczności Sales Angels stała się najbardziej opiniotwórczą areną wymiany wiedzy o sprzedaży. Dla nas to jednak dopiero początek rozwoju. Sami jesteśmy otwarci na konstruktywny feedback. Zapraszamy do współuczestniczenia w tej inicjatywie. Razem możemy nie tylko uczyć się sprzedaży od siebie nawzajem, lecz także kształtować pozytywny obraz całej branży sprzedaży w Polsce, promując sprzedaż opartą na zdrowych wartościach.





## SPOŁECZNOŚĆ

# DLA LUDZI, KTÓRZY CHCĄ BARDZIEJ

4Inspire  
bądź bardziej!

W 2019 r. Zarząd 4Results powołał Klub 4Inspire. Klub jest „kreatywnym tygłem”, w którym wraz Klientami liderzy, konsultanci i trenerzy 4Results, wspólnie wymieniają się know-how, uczą się nowych umiejętności, testują rozwiązania, nawiązują relacje biznesowe i towarzyskie.

W ramach 4Inspire prowadzone są warsztaty, konferencje, wydawane książki, realizowane badania własne 4Results.



Warsztaty  
„Lider w czasach VUCA”



Spotkanie z Rajanem Suri,  
twórcą metodyki QRM



Szkolenie  
„Nawyki zwinnych zespołów”



Program Dive Culture i konferencja  
„Zmień kurs przywództwa!”  
**Nagroda MP Power Awards 2019,**  
kategoria „Digital”

Konferencja „Zmień kurs  
przywództwa.  
VR w nowym wymiarze”



Wystąpienie Mickeya Granota,  
„prawej ręki” twórcy Teorii  
Ograniczeń Eliyahu Goldratta



Warsztat  
Wizualne Przedsiębiorstwo



Zobacz  
archiwalne  
webinaria  
4Inspire Online:



Realizujemy również spotkania  
online (webinaria) w ramach  
4Inspire Online



# POZNAJ NASZYCH KLIENTÓW

Oto wybrani Klienci,  
którzy powierzyli nam  
swoje zaufanie.





Odwiedź nas w biurowcu Digital Knowledge Village



**POZNAJ NAS BARDZIEJ!  
SERDECZNIE ZAPRASZAMY DO KONTAKTU.**

**4 Results sp. z o.o.**

ul. Puławska 457  
02-844 Warszawa  
nr tel. +48 504 144 170

[www.4Results.pl](http://www.4Results.pl)  
[info@4results.pl](mailto:info@4results.pl)

Nasz profil  
LinkedIn



**4inspire**  
bądź bardziej!

**Dołącz do 4Inspire – Klubu 4Results!**

[anna.borowiec@4results.pl](mailto:anna.borowiec@4results.pl)  
[kazimierz.zurek@4results.pl](mailto:kazimierz.zurek@4results.pl)

