

# hbc

## NEWS

BDO HBC BUSINESS IMPROVEMENT

7-9

**Wojciech Chmielewski:**

„Rozwój Polski w skali makro jest kombinacją wielu czynników, z których dwa uważam za kluczowe: fundusze europejskie i inwestycje zagraniczne”

10-11

Optimalizacja Czasu Pracy – praca w soboty, niedziele i święta

3-6

**Jarosław Sobkowiak:** Wizualne zarządzanie

2

Słowo wstępne

3-6

**Jarosław Sobkowiak:**

Wizualne zarządzanie

7-9

**Wojciech Chmielewski:**

„Rozwój Polski w skali makro jest kombinacją wielu czynników, z których dwa uważam za kluczowe: fundusze europejskie i inwestycje zagraniczne”

10-11

**r.pr. Przemysław Ciszek, dr Maciej Chakowski:**

Optymalizacja Czasu Pracy – praca w soboty, niedziele i święta

12

**HBC BDO**

Skuteczność - efekty - sukces

13

**Blog Jarosława Sobkowiaka:**

Muda w Lean office | A3 od podstaw (raz jeszcze) | Lean Accounting

# *Szanowni Państwo,*

okres dynamicznych zmian wciąż trwa. Istotną w tym kontekście informacją jest to, że owe zmiany oznaczają przede wszystkim rozwój, który jest konsekwencją wejścia HBC w struktury grupy BDO. Kolejnym etapem połączenia była zmiana nazwy naszej spółki, która zachowała jednak trzon HBC i brzmi teraz BDO HBC Business Improvement.

Punktem wyjścia do modyfikacji nazwy naszej spółki, oprócz połączenia z grupą BDO, był przede wszystkim rozwój kierowanej do klientów oferty. Do prowadzonych dotychczas działań z zakresu restrukturyzacji i rozwoju organizacji w oparciu o koncepcję lean, doszedł obszerny i kompleksowy program szkoleń, którego szczegóły dostępne są już na naszej stronie: [www.hbc.pl/szkolenia](http://www.hbc.pl/szkolenia). Naszą ofertę wzbogaciła także szeroka gama usług BDO. Dzięki temu BDO HBC BI jest teraz w stanie zaoferować pełną paletę usług i działań z wielu kluczowych obszarów działalności poszczególnych przedsiębiorstw.

Zapraszam Państwa także do lektury kolejnego numeru naszego magazynu, w którym poruszamy istotne dla funkcjonowania organizacji kwestie - wizualnego zarządzania oraz optymalizacji czasu pracy. Interesującą pozycją jest także wywiad z naszym ekspertem - Wojciechem Chmielewskim, którego doświadczenie w zakresie prywatyzacji spółek Skarbu Państwa oraz przemian gospodarczych w naszym kraju jest kopalnią niezwykle przydatnej, żeby nie powiedzieć bezcennej wiedzy.

*Jarosław Sobkowiak*



# Wizualne zarządzanie

**Jarosław Sobkowiak**

---

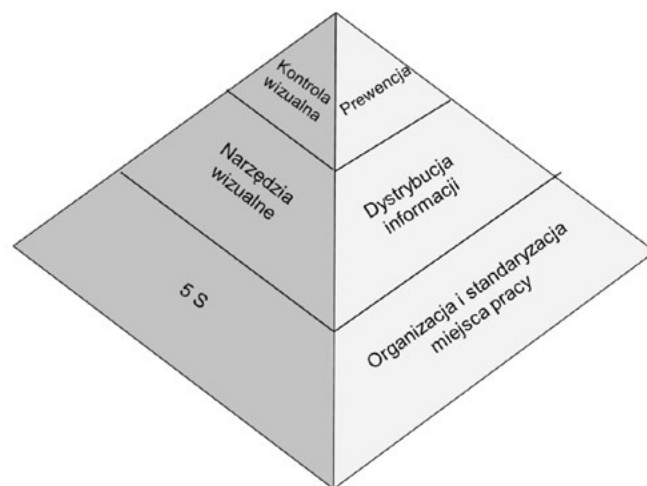
**Wizualne zarządzanie obejmuje narzędzia i praktyki, które wspierają budowanie i rozwój standardów, szybką identyfikację problemów oraz ich rozwiązywanie. To także system pomocy wykorzystywanych do organizacji i kontroli środowiska pracy, wspierających działania mające na celu zapewnienie jakości i standardów pracy.**

Bardzo wiele firm funkcjonujących w dzisiejszym świecie nie przykłada należytej wagi do kwestii wizualnego zarządzania, być może nie rozumiejąc, jaki jest charakter i gdzie leży potęga tego narzędzia. Czasami jest na odwrót i tylko do wizualnego zarządzania, a właściwie jego fragmentu jakim jest 5S, ogranicza się rozumienie koncepcji Lean. Tak czy inaczej faktem jest, że wizualne zarządzanie stanowi jeden z fundamentów produkcji odchudzonej.

Narzędzie to pozwala operatorom i nadzorującym szybko oceniać bieżącą sytuację i reagować na wszelkie zakłócenia procesu produkcyjnego. Obejmuje ono przykładowo: tablice informacyjne, system 5S, oznaczenia poziome i poziome, mapy, arkusze pracy standardowej, dane i diagramy. Jak widać zarządzanie wizualne bardzo mocno przenika się z innymi technikami stosowanymi w ramach Lean (TQM, KANBAN, TPM, KAIZEN) i mocno je wspiera. Mało tego, bez niego te inne narzędzia nie mogą po prostu istnieć.

Wizualne zarządzanie zapewnia trwałość rozwiązań i jest kluczowym elementem dla zmiany kulturowej, którą trzeba przeprowadzić w ramach wdrożenia Lean Manufacturing w firmie. Bez wizualnego zarządzania trudno określić co jest dobre, a co złe i czy działamy zgodnie ze standardem, jakim jest status operacji w danym obszarze.

Najlepiej koncepcję wizualnego zarządzania jako systemu pomocy wykorzystywanych do organizacji i kontroli środowiska pracy, obrazuje poniższy rysunek:



**Korzyści wynikające z jego wdrożenia, można przedstawić następująco:**

- Zero defektów – wprowadzenie wizualnego zarządzania stwarza warunki promujące całkowitą eliminację defektów, braków i błędów.
- Dystrybucja informacji – widoczne są wszystkie informacje niezbędne do efektywnej kontroli zapasów, operacji, wyposażenia, jakości, bezpieczeństwa oraz postępu w procesie doskonalenia.
- Pomoc w identyfikacji nieprawidłowości – każdy wprowadzony standard musi być widoczny, dzięki czemu łatwo można zidentyfikować każdą nieprawidłowość i odchylenie od normy.
- Pomoc w szybkim przywróceniu stanu normalnego – je-



żeli wszystkie informacje i standardy postępowania są łatwo dostępne i widoczne, łatwym jest też przywrócenie stanu normalnego po wystąpieniu jakiegokolwiek nieprawidłowości.

- Promowanie prewencji – wizualne zarządzanie pomaga wychwytywać nieprawidłowości zanim wystąpią, dzięki czemu unika się strat związanych z ich korygowaniem.

- Eliminacja marnotrawstwa - wizualne zarządzanie eksponuje występujące symptomy marnotrawstwa, konsumującego zasoby przedsiębiorstwa.

- Promowanie właściwych postaw pracowników – narzędzia wizualne opisujące standardowe sposoby postępowania zwiększają poziom dostosowania się pracowników do obowiązujących standardów.

- Wsparcie ciągłego doskonalenia – wizualne zarządzanie

umożliwia bardziej precyzyjne śledzenie procesów, dzięki czemu występuje więcej możliwości dla doskonalenia organizacji.

***Jeżeli Lean w uproszczeniu zdefiniujemy jako systemowe działanie mające następujące do zrealizowania cele :***

- ***znajdź problem,***

- ***rozwiąż problem,***

- ***wprowadź zasady, które nie pozwolą mu się powtórzyć***

to wizualne zarządzanie jest narzędziem kluczowym dla organizacji wdrażającej Lean Manufacturing i mimo tego, że pozornie nie daje natychmiastowego zwrotu, od tego elementu należy rozpocząć wdrożenie.

## ***Jakie są najbardziej widoczne i namacalne korzyści wizualnego zarządzania?***

### ***Zero defektów***

wprowadzenie wizualnego zarządzania stwarza warunki promujące całkowitą eliminację defektów, braków i błędów

### ***Dystrybucja informacji***

widoczne są wszystkie informacje niezbędne do efektywnej kontroli zapasów, operacji, wyposażenia, jakości, bezpieczeństwa oraz postępu w procesie doskonalenia.

### ***Eliminacja marnotrawstwa***

wizualne zarządzanie eksponuje występujące symptomy marnotrawstwa, konsumującego zasoby przedsiębiorstwa.

### ***Pomoc w identyfikacji nieprawidłowości***

każdy wprowadzony standard musi być widoczny dzięki czemu łatwo można zidentyfikować każdą nieprawidłowość i odchylenie od normy.

### ***Promowanie właściwych postaw pracowników***

narzędzia wizualne opisujące standardowe sposoby postępowania zwiększają poziom dostosowania się pracowników do obowiązujących standardów.

## **Pomoc w szybkim przywróceniu stanu normalnego**

jeżeli wszystkie informacje i standardy postępowania są łatwo dostępne i widoczne łatwym jest też przywrócenie stanu normalnego po wystąpieniu jakiegokolwiek nieprawidłowości.

## **Wsparcie ciągłego doskonalenia**

wizualne zarządzanie umożliwia bardziej precyzyjne śledzenie procesów, dzięki czemu występuje więcej możliwości dla doskonalenia organizacji.

Wszyscy wiemy, że jeżeli w przedsiębiorstwie funkcjonują narzędzia wizualnego zarządzania i są one znane wszystkim pracownikom, to łatwo jest wykrywać nieprawidłowości występujące w procesach, pracować nad ciągłym doskonaleniem, identyfikować odchylenia od stanu pożądanego czy też skutecznie zarządzać projektem bądź obszarem. To wszystko prawda – wszyscy, którzy kiedykolwiek wykorzystywali narzędzia wizualne mają świadomość ich przewag, ale też i trudności, które się z ich stosowaniem łączą.

Skuteczne stosowanie narzędzi wizualnego zarządzania daje zatem wiele korzyści, ale wymaga również wielkiej dyscypliny i uważnego ich projektowania. Szczególnie jeśli chodzi o tablice zarządzania wspierające kierowanie, które mają niestety tendencję do obumierania. W konsekwencji często straszą nieaktualnymi zapisami i świadczą tylko o tym, że nie zostały skutecznie wdrożone i efektywnie wykorzystane.

### **Jak temu przeciwdziałać?**

1. Po pierwsze trzeba mieć jasny cel. To brzmi trywialnie i jest „oczywistą oczywistością”, ale zbyt często cel zarządzanego obszaru lub projektu nie jest jednoznacznie opisany. Podobnie jak nie jest sprecyzowany cel zastosowania konkretnego narzędzia wizualnego zarządzania. To oczywiście najkrótsza droga do jego porzucenia lub zaśmieszenia wraz z upływem czasu.

2. Po drugie tablica musi mieć swojego właściciela. W mojej ocenie mimo tego, że mówimy o pracy grupowej, jeżeli w ramach odpowiedzialnego zespołu nie ma osoby z silną świadomością znaczenia systemu zarządzania, znaczenia narzędzi wizualnych, z właści-

wym poziomem samodyscypliny i do tego potrafiącej moderować pracę grupową i włączyć innych członków zespołu do współpracy, to jest to prosta droga do porzucenia tablicy lub jej dezaktualizacji i zaśmieszenia.

3. Po trzecie nie przesadzać. Na tablicy powinny znajdować się tylko niezbędne elementy. Nie zawsze łatwo to przewidzieć na etapie projektowania. Sam wielokrotnie dochodziłem do punktu, gdy okazywało się, że jakieś dane lub elementy tablicy okazywały się zbędne lub ewoluowały. Ale przecież tablica wizualna, jak każdy element systemu, także ma być doskonała. Z czasem może przenieść się w ogóle tylko do formy elektronicznej – tak jak ja to stosuję obecnie, pracując w zespole rozproszonym i najczęściej spotykając się w formie wideokonferencji, gdzie tablicą zarządzania są właściwie przygotowane, współdzielone pliki definiujące cel, plan, zadania i wskaźniki kontrolne.

4. Po czwarte dotyk może działać cuda. Choć często stosuję cyfrową formę tablic zarządzania (pytanie czy to jeszcze jest narzędzie wizualne – ja je tak traktuję pomimo pewnych kontrowersji), to w przypadku tablic wiszących w realu jestem zwolennikiem ich uaktualniania w sposób analogowy, czyli metodą ołówkowo-ręczną. Uważam, że powoduje to większe zaangażowanie i wrażenie rzeczywistej pracy wśród uczestników. Oczywiście praktyka bywa różna i równie efektywna może być tablica, która jest uzupełniania w formie wydruków okresowo publikowanych na tablicy i omawianych, ja jednak jak mam do wyboru wybieram zaangażowanie – niech osoba odpowiedzialna własnoręcznie uzupełni wykres swojego wskaźnika, bądź omówi i zaktualizuje status zadania.

5. Po piąte reakcja. To truizm, ale jeżeli za występującym odchy-

leniem od stanu pożądanego nie idzie bezzwłoczna reakcja w formie analizy przyczynowo skutkowej i zdefiniowania działania korygującego, zapisanego i nadzorowanego na actionplan, to taka tablica wizualna nie działa. Oczywiście wymaga to przygotowania do spotkania tablicowego poprzez zapoznanie się ze wskaźnikiem oraz przeprowadzeniem co najmniej analizy 5-Why bądź analizy Ishikawy. Nie zawsze problem jest prosty i możliwy do rozwiązania przy pomocy tych narzędzi, ale zawsze mogą wpisać jako działanie przeprowadzenie bardziej szczegółowej i zaawansowanej analizy czy wręcz uruchomić raport A3.

6. Po szóste dyscyplina i systematyczność. Nie ma co za dużo pisać, jeżeli spotkanie tablicowe nie jest zakorzenionym rytuałem reali-

zowanym systematycznie zgodnie z agendą i jeżeli nie jest konsekwentnie egzekwowana frekwencja, to spotkanie to nie będzie działać. Kropka.

7. Po siódme nie tylko problemy. Często spotykanym błędem w dążeniu do skrócenia spotkania tablicowego jest koncentracja wyłącznie na elementach negatywnych, niewłaściwych odchyleniach od normy. To błąd, równie istotne jest śledzenie zmian pozytywnych – po pierwsze warto wiedzieć co nam daje właściwe efekty, po drugie (sam to odczułem na własnej skórze niejednokrotnie) warto dać się nacieszyć sukcesem. To uskrzydla i zwiększa świadomość skuteczności działania wdrożonych narzędzi.



## SYSTEM SZKOLEŃ BDO HBC BI

Oferta szkoleniowa BDO HBC BI bazuje na szerokiej wiedzy i doświadczeniu, które codziennie budujemy na prowadzonych projektach doradczych. Ich ważną cechą jest skupienie się na praktycznych korzyściach z prowadzonych szkoleń i oparcie się na najlepszych i sprawdzonych wzorcach przy ich organizacji.

### Najbliższe terminy szkoleń:

9 czerwca (Wrocław) - System PULL

9 czerwca (Katowice) - ZPC oraz kluczowe wskaźniki

28 czerwca (Katowice) - Siedem podstawowych narzędzi kontroli jakości - 7QC

3-4 lipca (Mikołów) - Lean Manufacturing - dwa dni

7 lipca (Wrocław) - ZPC oraz kluczowe wskaźniki

28 lipca (Wrocław) - Lean Office

23 sierpnia (Wrocław) - Siedem podstawowych narzędzi kontroli jakości - 7QC

25 sierpnia (Katowice) - ZPC oraz kluczowe wskaźniki

Chcesz dowiedzieć się więcej?

Napisz lub zadzwoń:

[office@hbc.pl](mailto:office@hbc.pl)

+48 606 461 800

**ZAPISZ SIĘ JUŻ DZIŚ!**





„Rozwój Polski w skali makro jest kombinacją wielu czynników, z których dwa uważam za kluczowe: fundusze europejskie i inwestycje zagraniczne”

**Wojciech Chmielewski**

---

***Panie Wojciechu, polska gospodarka „MiSP-ami” stoi. A może napędową jej siłą są jednak spółki Skarbu Państwa? Obserwował Pan gospodarczą transformację od środka, brał Pan udział w tym procesie przez kilkanaście lat. Co tak naprawdę jest naszą największą siłą, która pozwala nam wciąż tak dynamicznie się rozwijać?***

Moim zdaniem rozwój Polski w skali makro jest kombinacją wielu czynników, z których dwa uważam za kluczowe: fundusze europejskie i inwestycje zagraniczne. Pozostałe istotne elementy w tej układance to chłonny rynek wewnętrzny, niskie koszty pracy z jednej strony i wysoki odsetek wykwalifikowanych pracowników z drugiej. Pamiętajmy też, że o wciąż niskiej bazie w postaci znaczącej różnicy w sile nabywczej w porównaniu z innymi krajami Unii Europejskiej, więc jest jeszcze bardzo duża przestrzeń do rozwoju.

***A kto wkłada więcej w rozwój - MiSP-y czy spółki SP?***

No cóż – MiSP z definicji nie zrealizują wielkich inwestycji infrastrukturalnych. Niemniej jednak są bardziej elastyczne, efektywniejsze i w swoim DNA mają zakodowaną chęć rozwoju, uczenia się, wykorzystywania nowych technologii, szukania rozwiązań. W sensie „wyciskania wszystkich soków” z pojawiających się okazji biznesowych, MiSP-y radzą sobie zdecydowanie lepiej niż spółki Skarbu Państwa. Oceniam jednak, że warunki do rozwoju są niekorzystne – rozwiązania powinny być bardziej stabilne, prostsze i tańsze. W tym obszarze państwo sobie nie radzi w stopniu odpowiednim do istniejących wyzwań.

Przykładem jest proces legislacyjny dotyczący możliwości powoła-

nia prostej spółki akcyjnej ułatwiającej funkcjonowanie startupom. Trwa w najlepsze i tylko optymiści wierzą, że zakończy się sukcesem w 2018 roku. A Słowacy już to mają. Warto byłoby przeanalizować, gdzie się teraz zakłada polskie startupy...

***Jakie są najważniejsze zagrożenia, na jakie nasza gospodarka jest narażona? Wschód Europy? Czy może kryzys Unii. A może Brexit? Globalna gospodarka to system naczyń połączonych, a my konsekwencje ponosić będziemy, czy nam się to podoba, czy nie. Z której strony zagrożenie jest największe?***

Oczywiście, że wymienione czynniki mają wpływ na naszą sytuację, bo jesteśmy za małym i za biednym krajem, żeby nie odczuwać negatywnych skutków globalnych zjawisk ekonomicznych. Do kryzysów i wstrząsów należy się przyzwyczaić, więc bardziej intryguje mnie pytanie o zdolność adaptacyjną naszego państwa, społeczeństwa i gospodarki do radykalnie zmieniających się warunków.

***Jak się do tego przygotować? Jak temu przeciwdziałać?***

Nie mam wątpliwości, że kluczową sprawą, która w dłuższej perspektywie przesądzi o naszej pozycji i właśnie zdolności do adaptacji do nowych realiów, jest to, czy uda się w Polsce zbudować gospodarkę opartą na wiedzy – dynamika zmian w obszarach gospodarki, które przesądzą o kierunku rozwoju, jak chociażby big data czy internet, rzeczy jest ogromna.

To jest wielkie wyzwanie cywilizacyjne i w zasadzie oznacza wieloletni proces umiejętnego identyfikowania kluczowych trendów, przebudowywania systemu kształcenia, otoczenia prawnego, fi-



nansowania tego typu działalności, promowania innowacyjności. Takich kompleksowych i spójnych działań nie widzę.

Wzrost PKB nie jest już postrzegany jako wyznacznik sukcesu konkretnego kraju. Inteligentni i wykształceni ludzie kierują się w życiu innymi wyborami: zadają sobie pytania, czy ja chcę tu żyć, bo mogę się rozwijać i bogacić. W tej kwestii jestem pesymistą – inne kraje są lepiej przygotowane do reagowania na sygnały płynące z otoczenia.

### ***Czy rosnący deficyt budżetowy jest również problemem?***

Jest problemem zarówno formalnym jak i realnym - mającym odczuwalnie negatywne skutki dla obywateli. Formalnie przekroczenie pewnych poziomów deficytu skutkuje automatycznym wdrożeniem procedury jego ograniczenia wynikającej z faktu naszego członkostwa w Unii Europejskiej. Skutkuje to zablokowaniem wydatków budżetowych i wprost przekłada się na zwolnienie rozwoju gospodarczego odczuwalnego przecież dla wszystkich w krótkiej perspektywie.

Z drugiej strony pamiętajmy o oczywistej sprawie – jaki by ten deficyt nie był - ktoś go musi sfinansować. Jak do tej pory najważniejszym miejscem, w którym poszukuje się źródeł finansowania nierównowagi budżetowej jest kieszeń podatnika. Z tej perspektywy deficyt w swojej istocie jest obciążeniem dla obywateli i jakby tego nie tłumaczył, wzrost deficytu oznacza mniej pieniędzy w naszych portfelach.

A czy można inaczej? Po sąsiedzku, czyli w Czechach w 2016 roku deficytu budżetowego nie było...

***Nie jesteśmy w stanie przeanalizować wszystkich sektorów, które w Polsce radzą sobie dobrze lub świetnie. Ale jesteśmy w stanie wskazać te wiodące, które mogłyby być punktem odniesienia dla innych obszarów, a także zdiagnozować kluczowe czynniki sukcesu. Na samym początku jednak konieczne jest postawienie kluczowego pytania - czy polskie firmy są elastyczne? Potrafią się dostosować do dynamicznie zmieniających się warunków? Wykorzystują nadające się okazje?***

Polskie firmy bardzo często komplementuje się poza granicami właśnie ze względu na elastyczność. To, co się kryje za „elastycznością”, to jednak złożony obraz – widziałem ostatnio opublikowane badania z których wynika, że jesteśmy najbardziej zestresowanym narodem w Europie, więc zawsze jest coś za coś. Myślę, że poważ-

na dyskusja na ten temat powinna dotyczyć nie tylko zdolności firm do pomnażania kapitału. Na rynku zauważalnych jest kilka ciekawych tendencji - coraz bardziej liczy się jakość prowadzenia biznesu, czyli to wszystko, co sprawia, że ma się satysfakcję z tego, co się robi. Chodzi o to kogo wybieramy do współpracy, w jakich warunkach to się odbywa, czy rozliczamy swoje zobowiązania bez korzystania z usług komornika.

Rozwijające się niezwykle dynamicznie sharing economy czy crowdfunding dowodzą, że zarabiając pieniądze, chcemy w dużej mierze opierać biznesowe relacje na zaufaniu. Bardzo ciekawe byłoby dokładne przeanalizowanie przyczyn gwałtownego rozwoju tych gałęzi gospodarki także w Polsce. Myślę, że jest to jakiś rodzaj żółtej kartki dla dotychczasowego sposobu prowadzenia biznesu.

### ***W czym zatem tkwi ich największa siła i które obszary są dla całej polskiej gospodarki absolutnie kluczowe?***

Według mnie niezależnie od sektora gospodarki, o którym rozmawiamy, najważniejsza jest innowacyjność. W tym kontekście nie ma znaczenia, czy rozmawiamy o firmie funkcjonującej w klasycznej branży, czy w nowych technologiach. Jeśli rozmawiamy o startupie, który wymyślił kompletnie nieprzydatną aplikację, to istotne jest to, że ten projekt zrealizowała grupa zdeterminowanych ludzi, którzy potrafią współpracować, posiadają wysokie kompetencje branżowe i funkcjonują w sektorze o wysokim potencjale. Właśnie takie cechy decydują o sile gospodarki.

***Proszę powiedzieć, czy jest jeszcze szansa dla polskiego górnictwa i dla polskie węgla? Europa od węgla odchodzi, tymczasem my staramy się przywrócić jego świetność. To krok w dobrą stronę?***

Rozwiązania na poziomie Unii Europejskiej dotyczące klimatu, będą miały oczywisty i negatywny wpływ na możliwości rozwojowe polskiego górnictwa.

Z czasem mogą się obronić rozwiązania ekologiczne jak zgazowywanie węgla – badania w tym zakresie są nawet promowane przez Komisję Europejską, ale oczywiście niemożliwe jest dokonanie jakichś radykalnych zmian w krótkim czasie w tym obszarze.

Odchodzenie od węgla to proces trwający już od bardzo długiego czasu i odbywający się już w wielu krajach – Niemcy, Czechy wcześniej Wielka Brytania i Francja. W Norwegii kontrolowany przez państwo fundusz zakazał inwestowania w koncerny energetyczne opierające produkcję na węglu. Na rynkach międzynarodowych

coraz trudniej będzie zgromadzić finansowanie tego typu inwestycji – rentowność biznesu zależy od czynników globalnych, które są generalnie negatywne i na które nie mamy wpływu.

Dochodzi do tego brak akceptacji lokalnych społeczności na nowe odkrywki. Biorąc pod uwagę kluczowe przesłanki niezbędne do rozwoju jakiegokolwiek sektora gospodarki, w mojej ocenie polskie górnictwo znajduje się w trendzie schyłkowym. Oczywiście innym pytaniem jest, jak zarządzić takim procesem, bo koszty będą ogromne i dotyczyć będą zarówno lokalnych społeczności, państwa i wielu gałęzi gospodarki.

**Jeśli miałby Pan wskazać pięć najważniejszych wyzwań jakie stoją przed nami i polską gospodarką, jakie by one były?**

Proponuję nie wyważać otwartych drzwi – większość czynników determinujących sukces w gospodarce została już policzona, opisana i jest żywo dyskutowana na świecie. Jeśli nauczymy się korzystać z tej wiedzy - zyskamy. Jeśli nie – inni nas wyprzedzą. Życie nie toleruje próżni.

\* **Wojciech Chmielewski**. Absolwent Uniwersytetu Wrocławskiego (filologia polska i nauki polityczne), Krajowej Szkoły Administracji Publicznej oraz Uniwersytetu Strasbourg III (Polityki Publiczne w Europie). Specjalizuje się w sprzedaży i restrukturyzacji spółek. W latach 2012 – 2015 pełnił funkcję Dyrektora Departamentu Przekształceń Własnościowych i Prywatyzacji w Ministerstwie Skarbu Państwa, gdzie odpowiadał za pozyskanie inwestorów dla ponad 120 spółek Skarbu Państwa w ramach prowadzonych projektów prywatyzacyjnych (wartość transakcji ponad 3,2 mld zł). Posiada wieloletnie doświadczenie w organach największych grup kapitałowych z portfela Skarbu Państwa, sprawował m.in. funkcję Przewodniczącego Rad Nadzorczych Polskiego Górnictwa Naftowego i Gazownictwa SA (2012-2015) i ENEA SA (2009-2015). Jako Podsekretarz Stanu w Ministerstwie Skarbu Państwa odpowiadał w 2015 r. m.in. za nadzór nad takimi podmiotami jak LOT SA, Polski Holding Nieruchomości SA, Telewizja Polska SA, Polskie Radio SA, Zarząd Morskich Portów Szczecin i Świnoujście SA, Zarząd Morskiego Portu Gdańsk SA, Zarząd Morskiego Portu Gdynia SA.



## AKADEMIA LIDERÓW PRODUKCJI

Kompletny program szkoleń dla kadry zarządzającej  
niższego i średniego szczebla zarządzania

Chcesz dowiedzieć się więcej?  
Napisz lub zadzwoń:

**office@hbc.pl**  
**+48 606 461 800**

[www.hbc.pl/alp](http://www.hbc.pl/alp)





## Optimalizacja Czasu Pracy – praca w soboty, niedziele i święta

**r.pr. Przemysław Ciszek**

**dr Maciej Chakowski**

Autorzy są współnikami w kancelarii C&C Chakowski & Ciszek i ekspertami BDO w zakresie problematyki prawa pracy. Realizują z powodzeniem procesy Optimalizacji Czasu Pracy (OCP) w wielu przedsiębiorstwach w branży produkcyjnej, energetycznej i handlowej.

**Optimalizacja Czasu Pracy (OCP) jest obecnie często stosowaną metodą mającą na celu poprawę organizacji procesu planowania czasu pracy w przedsiębiorstwie przy jednoczesnym realizowaniu celu optymalizacji kosztów zatrudnienia i ryzyk prawnych związanych z tym tematem. Dla pracodawców istotnym jest prowadzić taki proces z uwzględnieniem aktualnie obowiązujących przepisów o czasie pracy i ich interpretacji dokonywanych przez Państwową Inspekcję pracy i sądy pracy.**

Jednym z częstych problemów stanowiących jeden z elementów OCP jest praca w soboty (albo inne dni wolne z tytułu pięciodniowego tygodnia pracy), niedziele i święta. Zgodnie z art. 1513 Kodeksu pracy w związku z art. 151 § 1 Kodeksu pracy, zlecenie pracownikowi pracy dodatkowej w dniach wolnych od pracy z tytułu pracy w przeciętnie pięciodniowym tygodniu pracy jest dopuszczalne teoretycznie w przypadku:

- konieczności prowadzenia akcji ratowniczej w celu ochrony życia lub zdrowia ludzkiego, ochrony mienia lub środowiska albo usunięcia awarii, oraz
- wystąpienia szczególnych potrzeb pracodawcy.

Zasadność powierzenia pracownikowi pracy dodatkowej w sytuacji akcji ratowniczej lub awarii jest jednoznaczna i nie budzi wątpliwości z uwagi na fakt, że zazwyczaj przyczyna takiej pracy jest łatwo dostrzegalna i trudna do kwestionowania (np. jeżeli pracownik wykonuje pracę w celu ratowania lub zabezpieczenia mienia pracodawcy koniecznego do prowadzenia działalności).

Odmienne jest w przypadku wystąpienia tzw. szczególnych potrzeb pracodawcy. Nie istnieje bowiem ustawowa definicja takich potrzeb. Trzeba jednak wskazać, że próbę jej sformułowania podjął Sąd Najwyższy już w wyroku z dnia 26 maja 2000 r. (I PKN 667/99). Zgodnie z uzasadnieniem do tego orzeczenia, „szczególne potrzeby pracodawcy” to potrzeby specjalne, niecodzienne, odróżniające się od zwykłych potrzeb związanych z prowadzoną działalnością”.

Wykładnię tą można uznać za obowiązującą, co nie zmienia faktu, że nie jest ona precyzyjna. Wskazuje ona jednak, że to pracodawca określa jakie są jego „szczególne potrzeby”, z tym zastrzeżeniem, że praca taka nie może stanowić reguły (np. nie można uwzględniać jej w harmonogramach czasu pracy). Na pracodawcy bowiem ciąży obowiązek prawidłowej organizacji pracy, określony w art. 94 Kodeksu Pracy.

Przykładem zlecenia pracownikom pracy dodatkowej z tego powodu będzie m.in.:

- konieczność zorganizowania zastępstwa za nieobecnego pracownika,
- konieczność wykonania dodatkowej pracy, której zaniechanie mogłoby narazić pracodawcę na szkodę,
- nieplanowane i nagłe zlecenie pochodzące od kontrahenta, klienta, innej jednostki organizacyjnej pracodawcy, itd., którego zaniechanie mogłoby zaprzepaścić współpracę z tym podmiotem, lub narazić go na szkodę,

- konieczność wykonania pracy w innych niż zaplanowane godziny, z uwagi na powstanie tam obiektywnych przeszkód niezależnych od pracownika lub pracodawcy (działania osób trzecich, kontrahentów, kooperantów, podwykonawców, dostawców usług itp.)

Co istotne, nie będą to przypadki zwykłej i możliwej do przewidzenia pracy wynikającej z konieczności realizowania standardowych obowiązków danej jednostki organizacyjnej.

Obowiązują tu jednocześnie szczególne zasady rekompensowania pracy w takim dniu. Bowiem za pracę w dzień wolny z tytułu przeciętnie pięciodniowego tygodnia pracy pracownikowi przysługuje inny dzień wolny od pracy udzielany w terminie z nim uzgodnionym (art. 1513 Kodeksu pracy). Nieudzielenie dnia wolnego może zostać uznane za wykroczenie przeciw prawom pracowniczym. Oznacza to, że do zrekompensowania pracy w takim dniu konieczne jest współdziałanie pracownika.

Możliwość pracy w niedziele i święta - w odróżnieniu od pracy w dzień wolny

z tytułu przeciętnie pięciodniowego tygodnia pracy - została przez ustawodawcę co do zasady wyłączona. Wyjątki od zakazu pracy w niedziele i święta dotyczą jedynie sytuacji, o których mowa w art. 15110 § 1 Kodeksu pracy, a więc m.in. pracy:

- w razie konieczności prowadzenia akcji ratowniczej w celu ochrony życia lub zdrowia ludzkiego, ochrony mienia lub środowiska albo usunięcia awarii;
- przy pracy zmianowej;

- przy niezbędnych remontach;
- przy wykonywaniu prac:

1. polegających na świadczeniu usług z wykorzystaniem środków komunikacji elektronicznej w rozumieniu przepisów o świadczeniu usług drogą elektroniczną lub urządzeń telekomunikacyjnych w rozumieniu przepisów prawa telekomunikacyjnego, odbieranych poza terytorium Rzeczypospolitej Polskiej, jeżeli zgodnie z przepisami obowiązującymi odbiorcą usługi, dni te są u niego dniami pracy,

2. zapewniających możliwość świadczenia usług, o których mowa w punkcie poprzednim.

Oczywiście, poza sytuacjami wymienionymi powyżej, art. 15110 Kodeksu pracy wymienia szereg branż lub sytuacji, w których praca w niedziele i święta jest również co do zasady dopuszczalna (m.in. rolnictwo, prace konieczne ze względu na ich użyteczność społeczną i codzienne potrzeby ludności, itp.). Trzeba tu podkreślić, że ustawodawca zrezygnował z dopuszczenia pracy w niedziele i święta z powodów „szczególnych potrzeb pracodawcy”. Co ważne, ograniczenie pracy w te dni (niedziele i święta) dotyczy zarówno sporadycznego zlecenia pracy w godzinach nadliczbowych, jak i pracy planowej (zaplanowanej w rozkładzie pracy pracownika).

Podsumowując należy w praktyce planowania czasu pracy rozróżniać pojęcia pracy w niedzielę i święta i pracy w dniu wolnym z tytułu pięciodniowego tygodnia pracy np. sobotę. Odpowiednie stosowanie przepisów prawa jest w powyższym zakresie kluczowe dla zapewnienia pracodawcy bezpieczeństwa prawnego w trakcie możliwej kontroli Państwowej Inspekcji Pracy.



## HBC News Corner

Bądź zawsze na czasie.

[www.hbc.pl/news-corner](http://www.hbc.pl/news-corner)



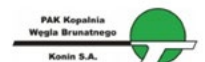
# HBC BDO

## SKUTECZNOŚĆ - EFEKTY - SUKCES

- Współczesne otoczenie biznesowe jest nieprzewidywalne. Stała w nim jest tylko nieustająca zmiana. W związku z tym działania ukierunkowane na ciągłe doskonalenie się poprzez reorganizację procesów to podstawy współczesnego zarządzania.
- Właściwe rozumienie oraz wdrożenie zmian decyduje nie tylko o pozycji rynkowej organizacji, ale także o jej przyszłości.
- HBC to zespół ekspertów specjalizujących się w usprawnianiu procesów zgodnie z Lean Management.
- Przygotowujemy i wdrażamy rozwiązania umożliwiające zmniejszenie kosztów oraz efektywniejsze wykorzystanie zasobów.
- Nasze doświadczenie zarządcze zwiększa skuteczność naszych wdrożeń. Efektywnie zarządzamy zmianą wdrażając nasze produkty.
- Wspólnie z klientem określamy co musi ulec poprawie, a potem poprawiamy.
- Stajemy się integralną częścią zespołu klienta, w tym w charakterze interim management.



## NASI KLIENTI





# Blog Jarosława Sobkowiaka

## Muda w Lean Office

**Procesy biurowe i usługowe rządzą się swoją specyfiką. Dlatego choć jak najbardziej poddają się optymalizacji trzeba mieć na uwadze pewne ich cechy szczególne. Dwie podstawowe, które chciałbym przybliżyć to nieco inna definicja typowych nieefektywności a także stosunkowo duże problemy z ich opomiarowaniem wynikające zwykle z tego, że procesy takie nie są szczególnie śledzone i analizowane.**

Identyfikacja i eliminacja marnotrawstwa jest kluczowym pojęciem dla Lean Office. Oczywiście mam na myśli marnotrawstwo w procesach biurowych lub usługach. Jasnym jest też dla mnie, że definicja Lean jako systemu zmierzającego do i skupionego na eliminacji marnotrawstwa często jest krytykowana, gdyż Lean powinien być przedstawiany jako system ciągłego doskonalenia zmierzający do jak najbardziej efektywnego przepływu procesu. Nie wchodząc w tego rodzaju rozważania, a mając na uwadze to że chcę przybliżyć definicje i przykłady marnotrawstwa w procesach biurowych pozostanę przy tym co napisałem powyżej.

[Czytaj cały wpis na blogu](#)

## A3 od podstaw (raz jeszcze)

**Raporty A3, o których już pisałem w moich wcześniejszych wpisach, interesują mnie jako wyjątkowo skuteczne narzędzie zarządzania. Można powiedzieć, że jestem ich fanem i staram się je stosować w codziennej praktyce, ale zwracam też uwagę na interesujące informacje na ich temat. Niedawno przeczytałem ciekawy wywiad z Panem Isao Yoshino, który w Toyocie był członkiem zespołu powołanego do realizacji programu Kan-Pro (Kanri Nouryoku – Program, o którym więcej poniżej). W wywiadzie Pan Isao Yoshino mówi m.in. o początkach stosowania raportów A3. Poniżej garść ciekawych faktów.**

Raporty A3 są obecnie powszechnie znane i stosowane jeśli nie we wszystkich przedsiębiorstwach, to na pewno w firmach rozwijających Lean Manufacturing oraz wśród praktyków Lean. Często jednak stawiane jest pytanie, skąd one się wzięły jako tak skuteczne narzędzie, jako sposób myślenia, zarządzania i rozwiązywania problemów? Najprostsza odpowiedź (jak wiele w przypadku Lean Manufacturing, a także wtedy, gdy nie znamy prawdziwej odpowiedzi na pytanie związane z Lean ) to, że powstały w Toyocie.

[Czytaj cały wpis na blogu](#)

## Lean Accounting

**Różne przedsiębiorstwa są na różnym etapie rozwoju organizacyjnego. To oczywiste. Z punktu widzenia Lean Manufacturing możemy mówić o firmach, które w ogóle nie mają pojęcia o szczupłych metodach produkcji dóbr i usług (a takich jest coraz mniej, z różnych powodów), aż po firmy, które są organizacyjnie bardzo zaawansowane i już przekraczając drzwi zakładu czy sklepu wiadomo, że organizacja mocno pracuje żeby się doskonalić. Podobnie jest z Lean Accounting. Ale o co właściwie chodzi?**

Geneza tego podejścia do rachunkowości zarządczej sięga lat 50. i miała miejsce w Toyocie. To tam właśnie zauważono, że tradycyjny system rachunkowości nie wspiera Lean Manufacturing, a w niektórych przypadkach może wręcz prowadzić do niewłaściwych wniosków, a co za tym idzie do błędnych decyzji. Dlaczego?

[Czytaj cały wpis na blogu](#)



HBC BUSINESS IMPROVEMENT

[WWW.HBC.PL](http://WWW.HBC.PL)