

B/S/H/

O POSZUKIWANIU WARTOŚCI W PROCESACH I LUDZIACH

JAK POŁĄCZYĆ DWA STRUMIENIE, ABY OSIĄGNAĆ EFEKT SYNERGII

Adam Jankowski, Lider Strumienia Wartości, BSH Sprzęt gospodarstwa domowego sp. z o.o.

Katowice 2025 | Smart Factory World

ORGANIZACJA STRUMIENI WARTOŚCI

Czy warto płynąć pod prąd?

LUDZIE VS. PROCESY CZY LUDZIE & PROCESY

Jak uzyskać efekt synergii w wymagającym otoczeniu biznesowym?

ADAM JANKOWSKI

LIDER STRUMIENIA WARTOŚCI
DYREKTOR DS. JAKOŚCI
WYKŁADOWCA AKADEMICKI



BSH SPRZĘT GOSPODARSTWA
DOMOWEGO SP. Z O.O.

SCAN ME



LinkedIn®



B/S/H/

Grupa BSH
Nasze marki

Marki urządzeń	Marki usługowe	Aplikacja (eko)system
 BOSCH  	 SIMPLY YUMMY  BlueMovement	 Home Connect
  	 foodfittery  WeWash	
   		

Grupa BSH

Nasze urządzenia



Piekarniki



Płyty grzewcze
i okapy
kuchenne



Roboty
kuchenne



Zmywarki



Pralki
i suszarki



Małe AGD
do kuchni



Chłodziarki



Ekspresy
do kawy



Odkurzacze

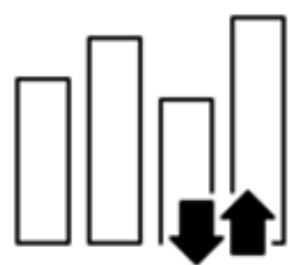
Grupa BSH

2024 rok



Nr 1

W Europie
(Według wartości)



€ 15.3 mld

Przychodu



57 000

Pracowników



39

Fabryk
(Marzec 2025)



5.5 %

Obrotu przeznaczamy
na badania i rozwój

BSH w Polsce

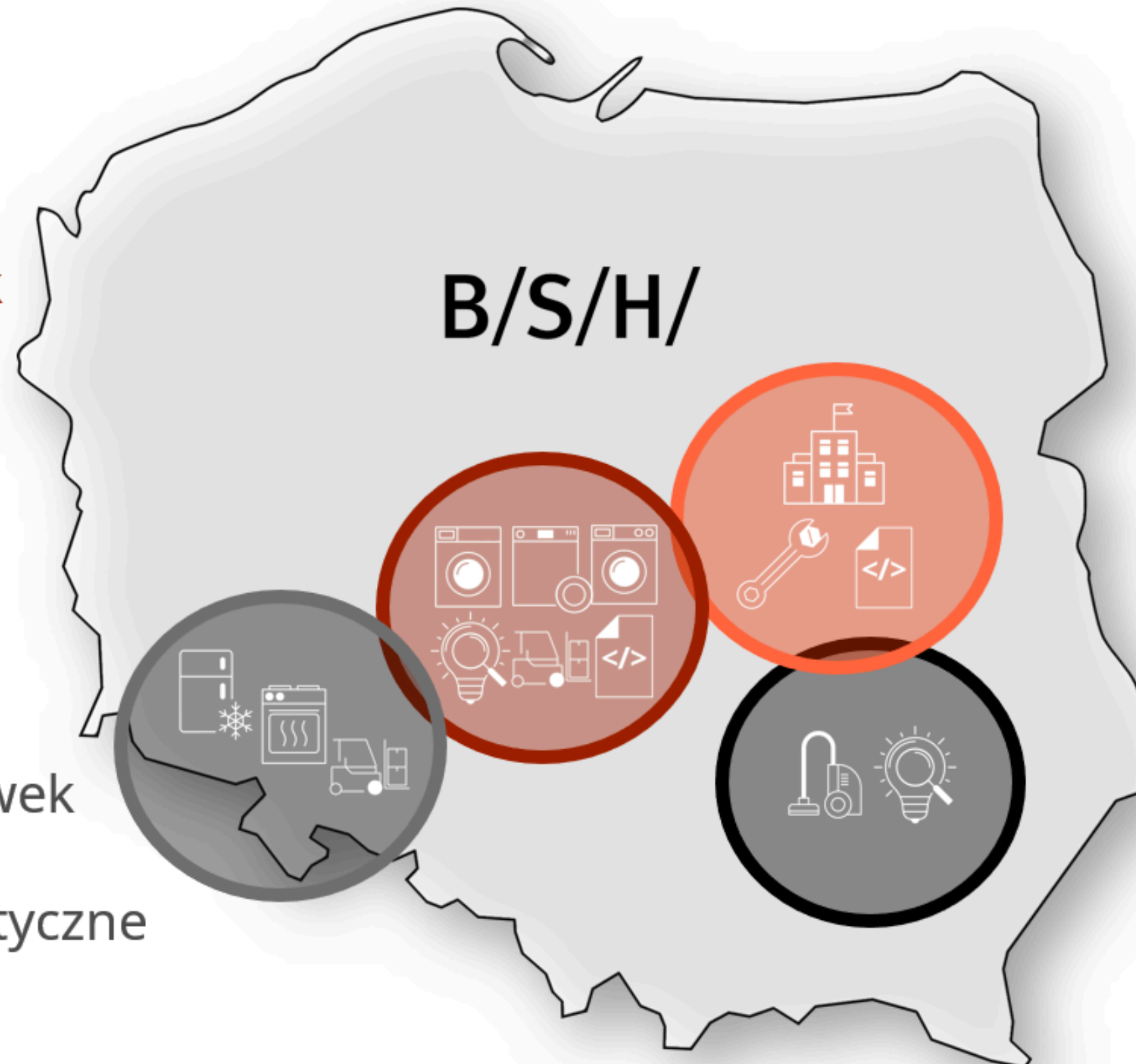
Znacząca rola Polski w strukturze grupy BSH

Łódź

- **Fabryki:** pralek, suszarek i zmywarek
- Centrum R&D
- Centrum Usług Wspólnych
- Centrum logistyczne

Wrocław

- **Fabryki:** lodówek i piekarników
- Centrum logistyczne



Warszawa

- Zarząd spółki
- Serwis Producenta
- Centrum Usług Wspólnych
- Centralne funkcje dla rynku krajowego

Rzeszów

- Fabryka małego AGD
- Centrum Badań i Rozwoju

BSH w Polsce

Pozostańmy w kontakcie



Strona BSH



BSH na Facebooku



BSH na YouTube



BSH na LinkedIn

ORGANIZACJA STRUMIENI WARTOŚCI

Czy warto płynąć pod prąd?

CZY WIESZ, ŻE...

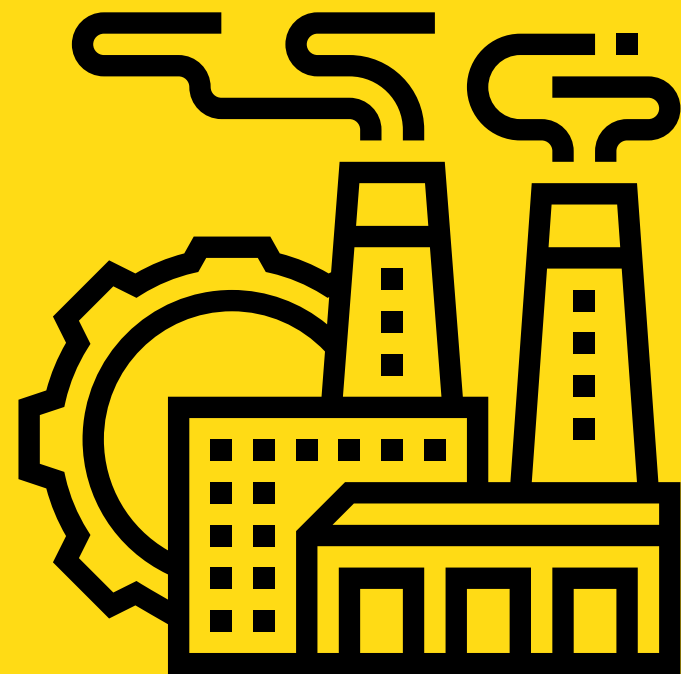


~90%

**FIRM PRODUKCYJNYCH STOSUJE STRUKTURĘ
DZIAŁOWĄ / FUNKCJONALNĄ**



HISTORIA STRUKTURY DZIAŁOWEJ

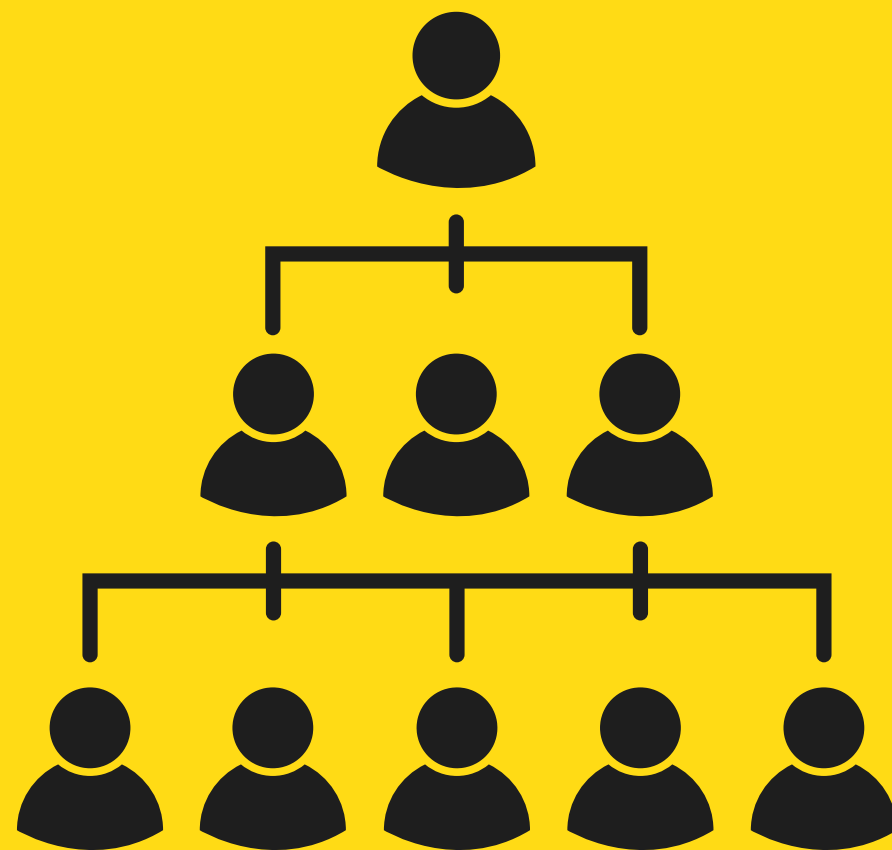


PRZEMYSŁ 2.0

XIX/XX w.

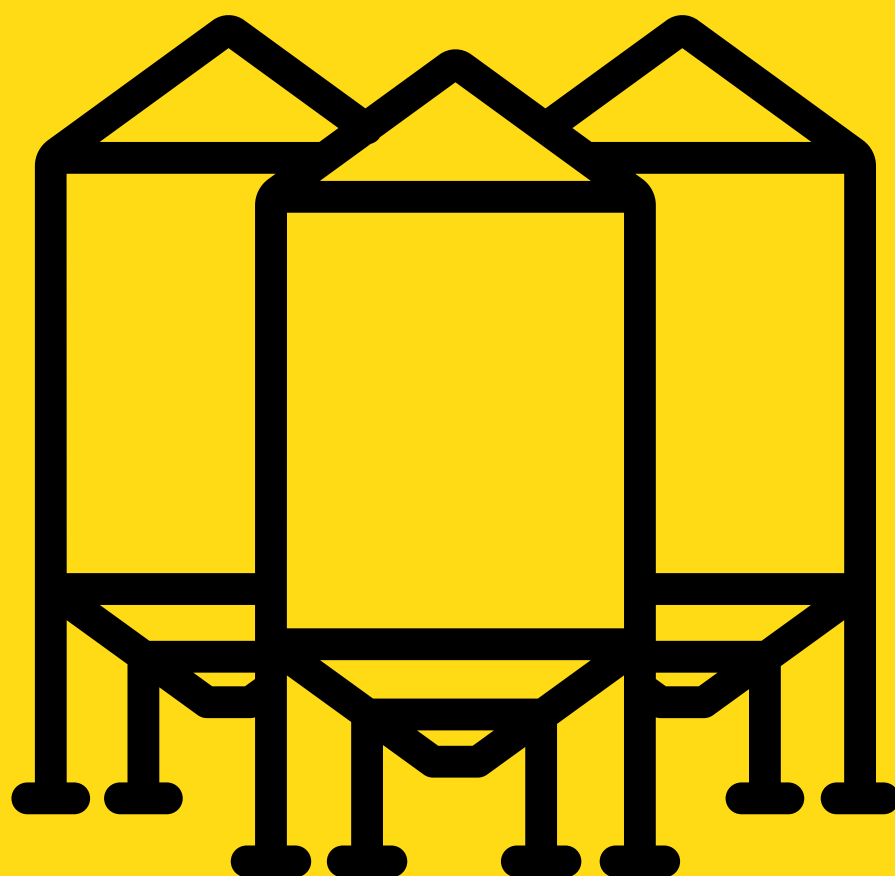
zamiast jednej grupy ludzi robiącej wszystko, zaczęły się wyodrębniać osobne działy zajmujące się różnymi aspektami produkcji

ZALETY STRUKTURY DZIAŁOWEJ

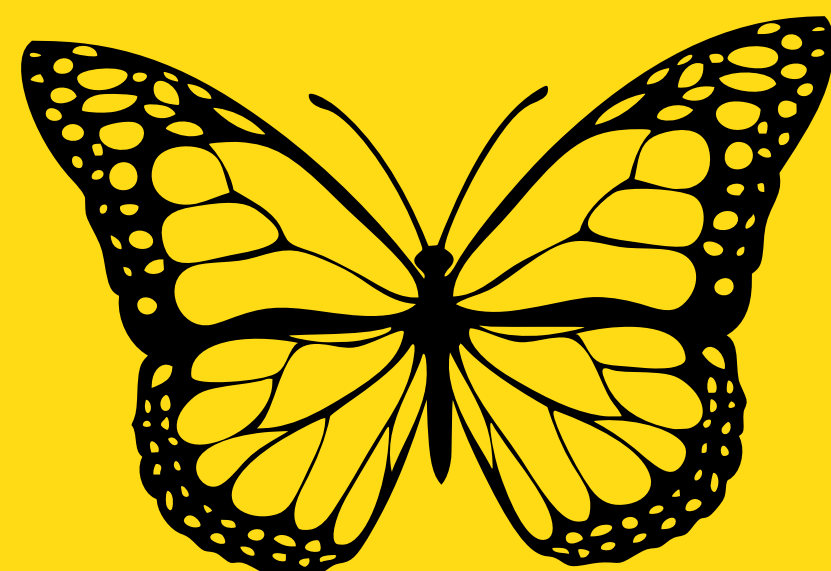
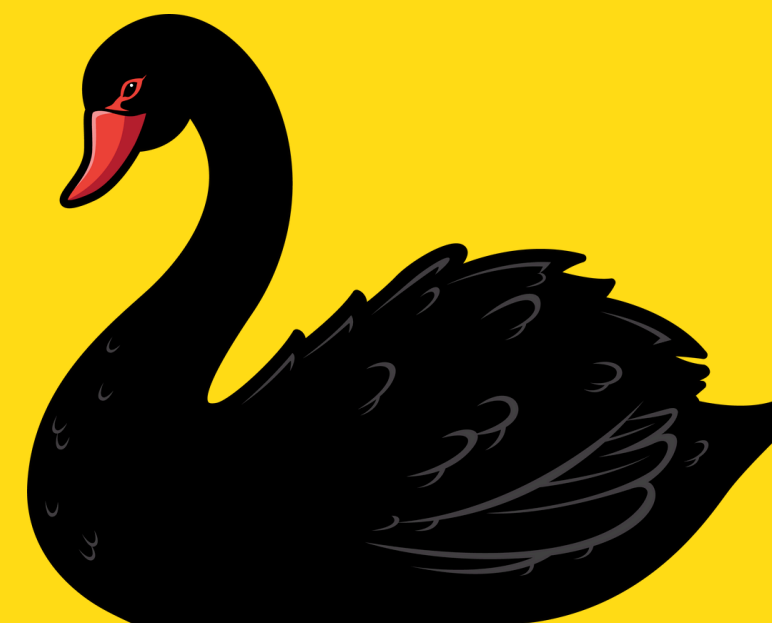


- specjalizacja
- jasna hierarchia i odpowiedzialności
- lepsza kontrola i nadzór

WADY STRUKTURY DZIAŁOWEJ



- tworzenie silosów
- brak orientacji na klienta i przepływ
- wolne podejmowanie decyzji



- niestabilny popyt
- konkurencja
- sytuacja geopolityczna
- zakłócenia w łańcuchu dostaw
- presja kosztowa
- redukcja kosztów stałych
- opłacalność automatyzacji



CO DALEJ?

JAK POPRAWIĆ EFEKTYWNOŚĆ?

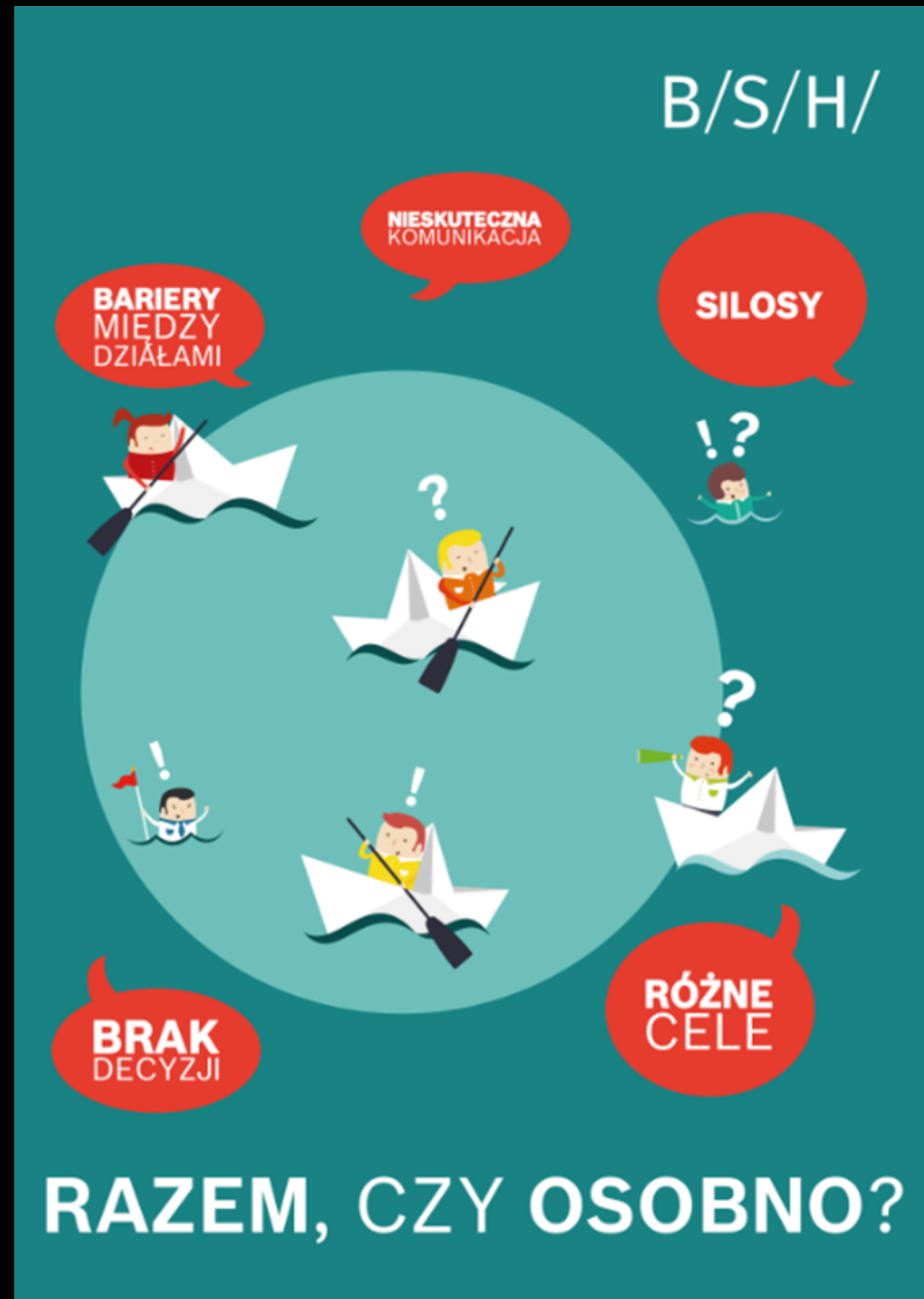
JAK ROBIĆ WIĘCEJ PRZY
OGRANICZONYCH ZASOBACH?

JAK PRZYSPIESZYĆ
PODEJMOWANIE DECYZJI?

JAK POPRAWIĆ KOMUNIKACJĘ?

VSO

Value
Stream
Organization



CZYM JEST VSO?



VSO - VALUE STREAM ORGANIZATION,
ORGANIZACJA STRUMIENIA WARTOŚCI

model organizacyjny, w którym cały zespół odpowiedzialny za dany produkt lub grupę produktów działa razem jako jeden strumień wartości, skupiony na wspólnym celu: dostarczaniu wartości klientowi.

**VSO JEST JAK PROJEKT, KTÓRY NIGDY SIĘ NIE KOŃCZY,
MA SWOJEGO LIDERA, ZESPÓŁ I CELE**

JAK WDRAŻYLIŚMY VSO?



PROJEKT SCRUM

Product owner, Stakeholders, 2-tygodniowe sprinty

PRZYSZLI LIDERZY STRUMIENI W ZESPOLE PROJEKTOWYM

Najpierw rekrutacja, później szczegóły

ZAANGAŻOWANIE WSZYSTKICH FUNKCJI NA ETAPIE PROJEKTU

Core Team & Business Partners - od początku włączeni w ustalenia

Wyzwania podczas wdrażania VSO

► **OKREŚLENIE ZAKRESU
VSO E2E (END TO END)**

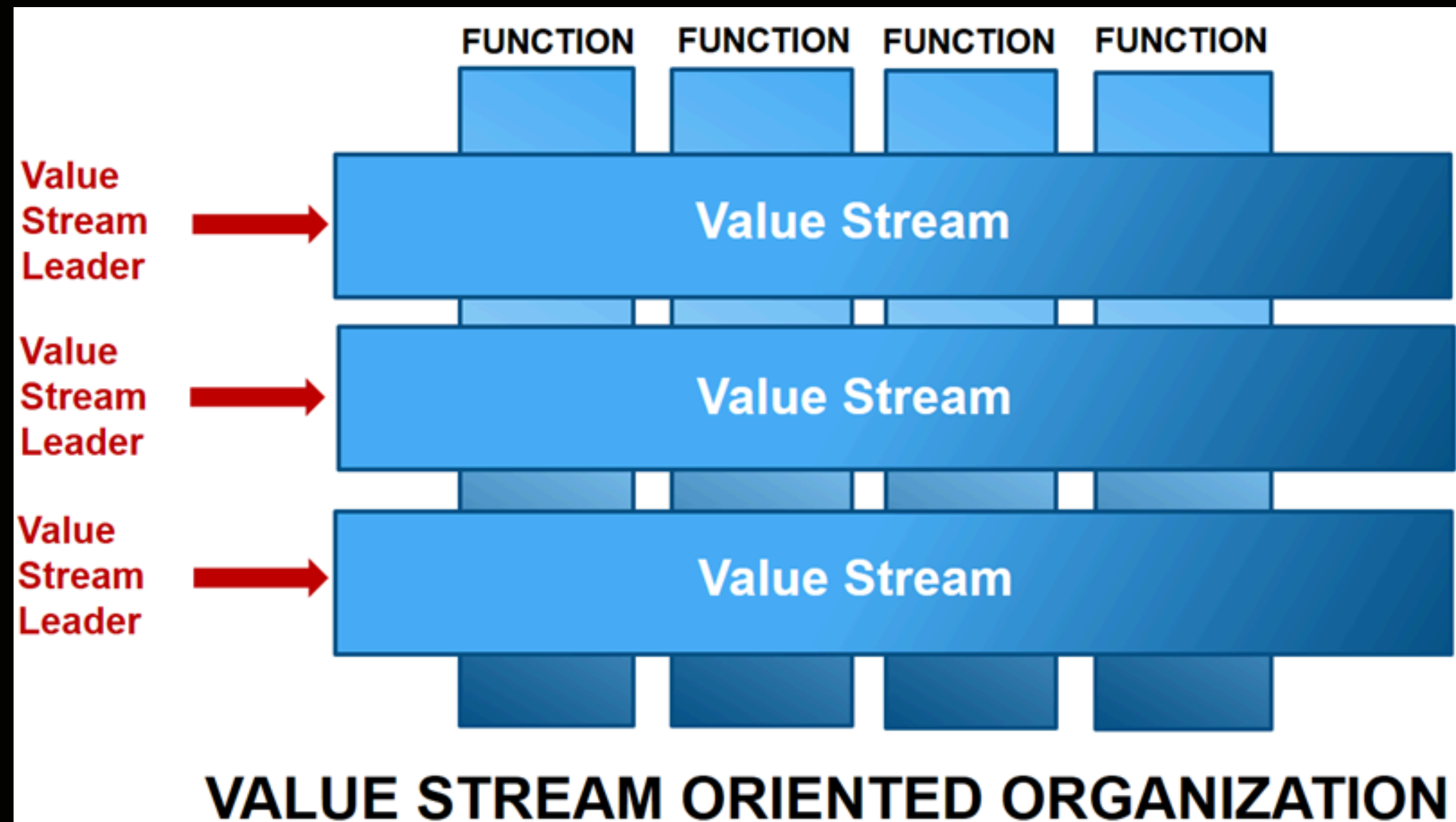
► **STRUKTURA
DZIAŁOWA VS. VSO**

► **IN & OUT VS**

► **ZMIANY LOKALNE VS
STRUKTURY GLOBALNE**

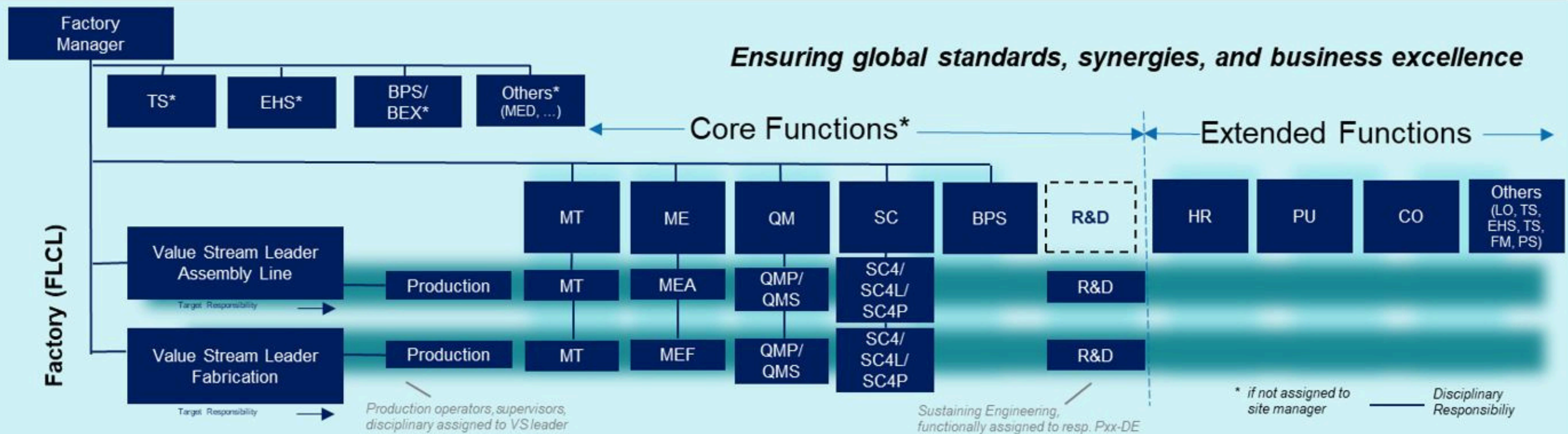
Model VS0

VS0 IDEA



Model VS0

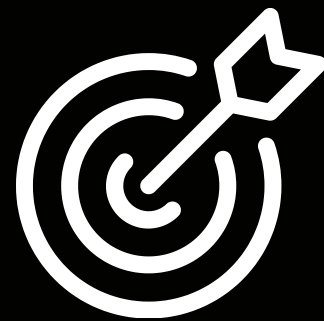
VS0 BLUEPRINT



Zasady VSO

- ▶ **VALUE STREAM LEADER JAKO PRZEŁOŻONY TARGETOWY**
- ▶ **WSPÓLNE CELE SQDCM**
- ▶ **WSPÓLNE SPOTKANIA**
- ▶ **WSPÓLNE BIURO**
- ▶ **WSPÓLNA FABRYKA**
- ▶ **PODZIAŁ RÓL: PRZEŁOŻONY TARGETOWY /
FUNKCJONALNY / DYSCYPLINARNY**

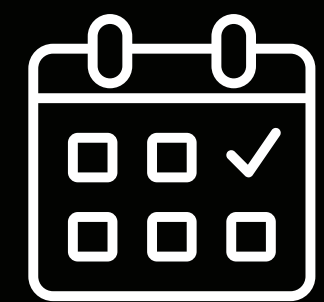
KORZYŚCI



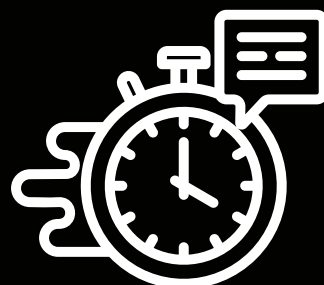
efektywne zarządzanie
przez cele



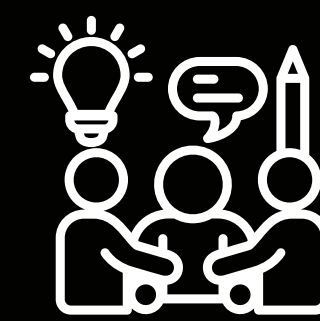
autonomia



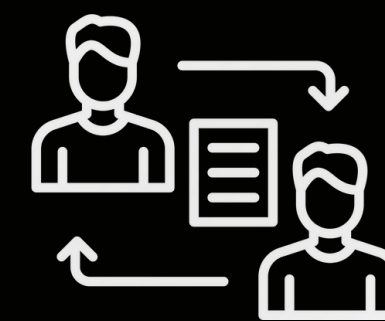
optymalizacja
struktury spotkań



szybkość reakcji



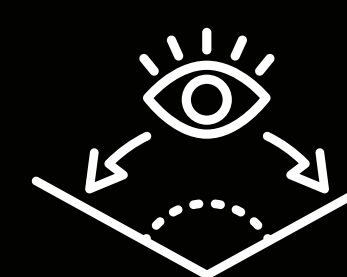
samoorganizujące
się zespoły



bliższa współpraca,
przepływ informacji

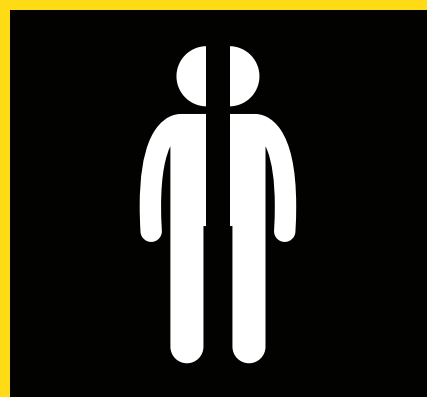


decyzyjność (na
niższym poziomie)

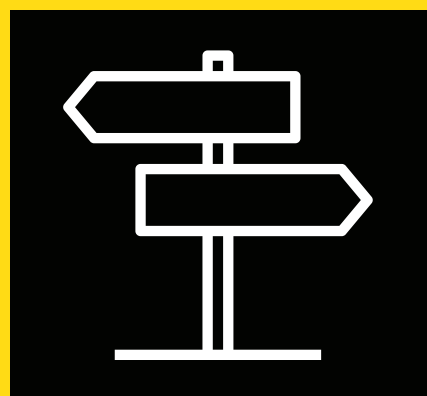


szersze spojrzenie

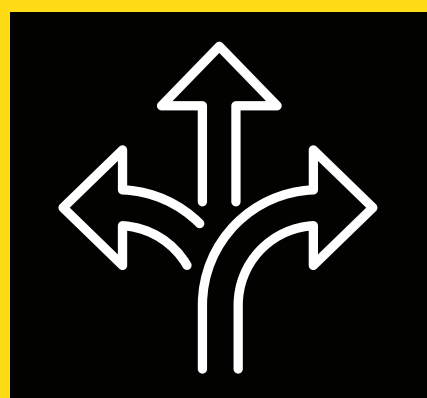
WYZWANIA



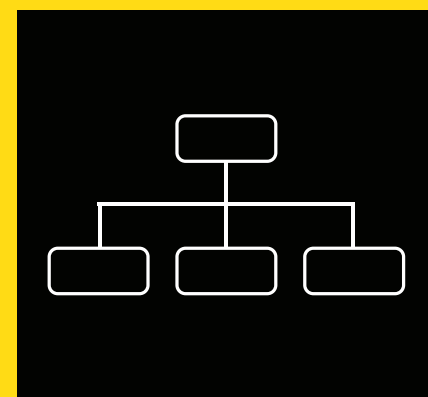
współdzielone
funkcje



2 przełożonych



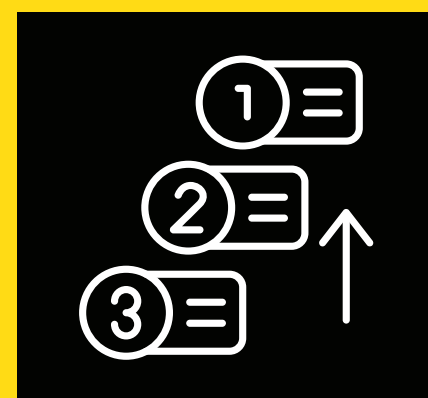
2 strumienie
w 1 fabryce



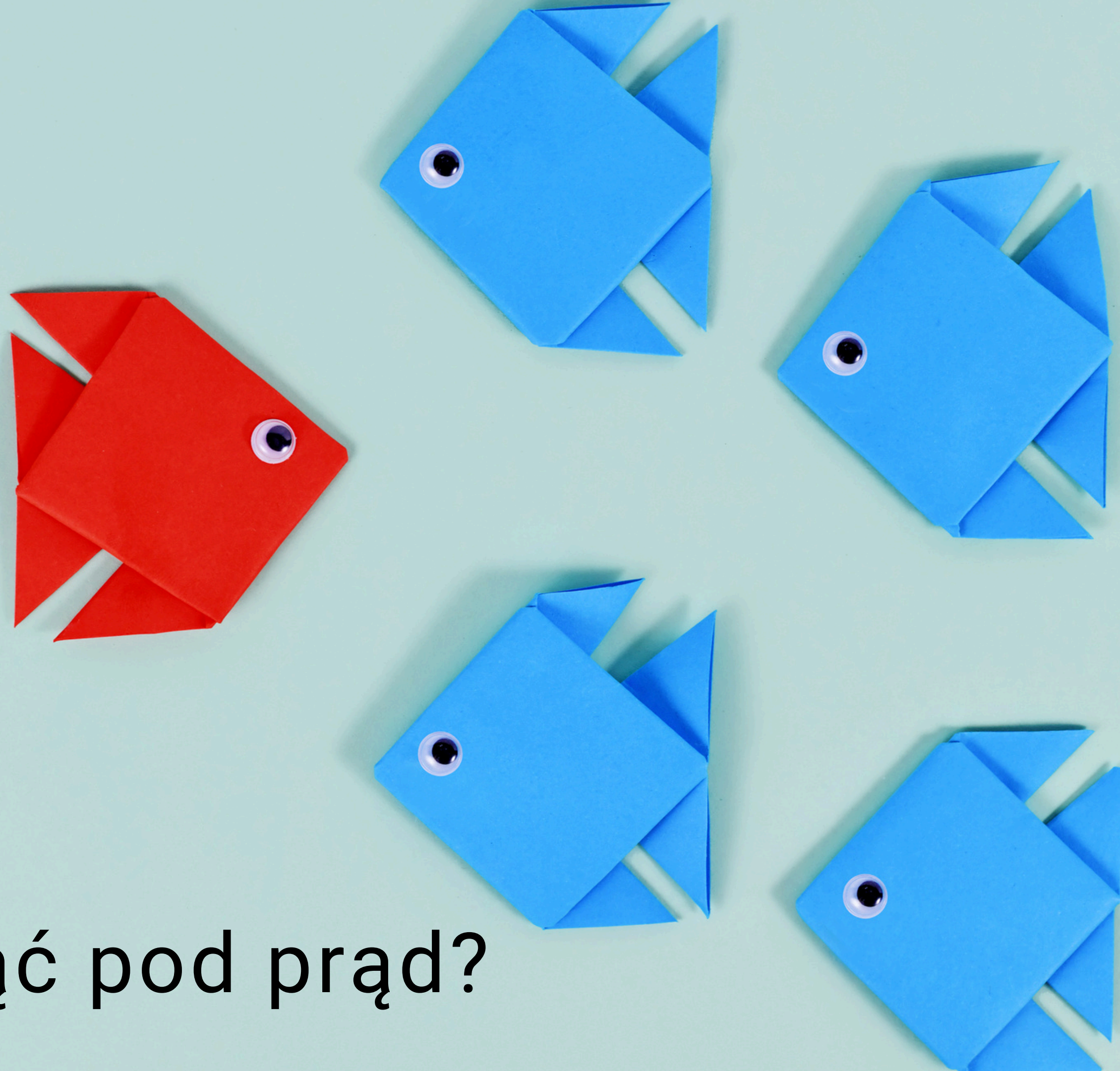
struktury globalne
vs. lokalne



budowanie
tożsamości
zespołu



priorytety vs.
zasoby



Czy warto płynąć pod prąd?

LUDZIE VS. PROCESY CZY LUDZIE & PROCESY

Jak uzyskać efekt synergii w wymagającym otoczeniu biznesowym?

MISSION

HELP!









“

**“Kultura zjada strategię
na śniadanie”**

Peter Drucker

21%



ZAANGAŻOWANYCH
PRACOWNIKÓW
NA ŚWIECIE

13%



ZAANGAŻOWANYCH
PRACOWNIKÓW
W EUROPIE

-2% YOY = 438 MLD \$



SPADEK ZAANGAŻOWANIA W 2024 KOSZTOWAŁ ŚWIATOWĄ
GOSPODARKE **438 MLD \$** UTRACONEJ PRODUKTYWNOŚCI

8%



ZAANGAŻOWANYCH
PRACOWNIKÓW
W POLSCE

Employee Engagement

Gallup Q™ items; see "Appendix 3: Support Information" for item wording.

Rank	Country	Change	% Engaged	Rank	Country	Change	% Engaged
1	Romania	-2	35	20	Montenegro	0	16
2	Albania	3	29	21	Czech Republic	1	16
3	Kosovo	1	25	22	Netherlands	2	16
4	Sweden	2	24	23	Finland	0	15
5	Iceland	-2	24	24	Northern Cyprus (Territory of Republic of Cyprus)	0	14
6	Estonia	-1	24	25	Slovakia	-2	14
7	Malta	0	22	26	Greece	0	13
8	Latvia	-2	22	27	Germany	-3	12
9	Norway	0	21	28	Italy	2	10
10	Denmark	-1	21	29	Belgium	-2	10
11	Hungary	0	20	30	United Kingdom	0	10
12	North Macedonia	-5	20	31	Austria	-1	9
13	Lithuania	-1	19	32	Ireland	-1	9
14	Portugal	1	19	33	Spain	0	9
15	Cyprus	0	18	34	Luxembourg	0	8
16	Bosnia and Herzegovina	-3	17	35	Poland	-2	8
17	Slovenia	1	17	36	France	1	8
18	Bulgaria	-1	17	37	Switzerland	-1	8
19	Serbia	0	17	38	Croatia	-5	7

[Back to region](#)



WPŁYW

Czy mam poczucie, że to co robię pomaga mi i firmie?



ROZWÓJ

Czy to co robię rozwija mnie jako pracownika?



DOCENIENIE

Czy moje starania i osiągnięcia są zauważone?

3 FILARY ZAANGAŻOWANIA

WPŁYW

PROGRAM INICJATYW PRACOWNICZYCH

- Innowacyjne pomysły i usprawnienia rozwiązujące realne problemy
- System zgłaszania, oceny i nadzoru nad realizacją działań
- Korzyści \$ dla pracowników

kilkaset pomysłów / rok
kilkaset tysięcy Euro oszczędności



BHP i ergonomia pracy

Jakość

Ochrona środowiska/ oszczędność energii

Optymalizacja procesu

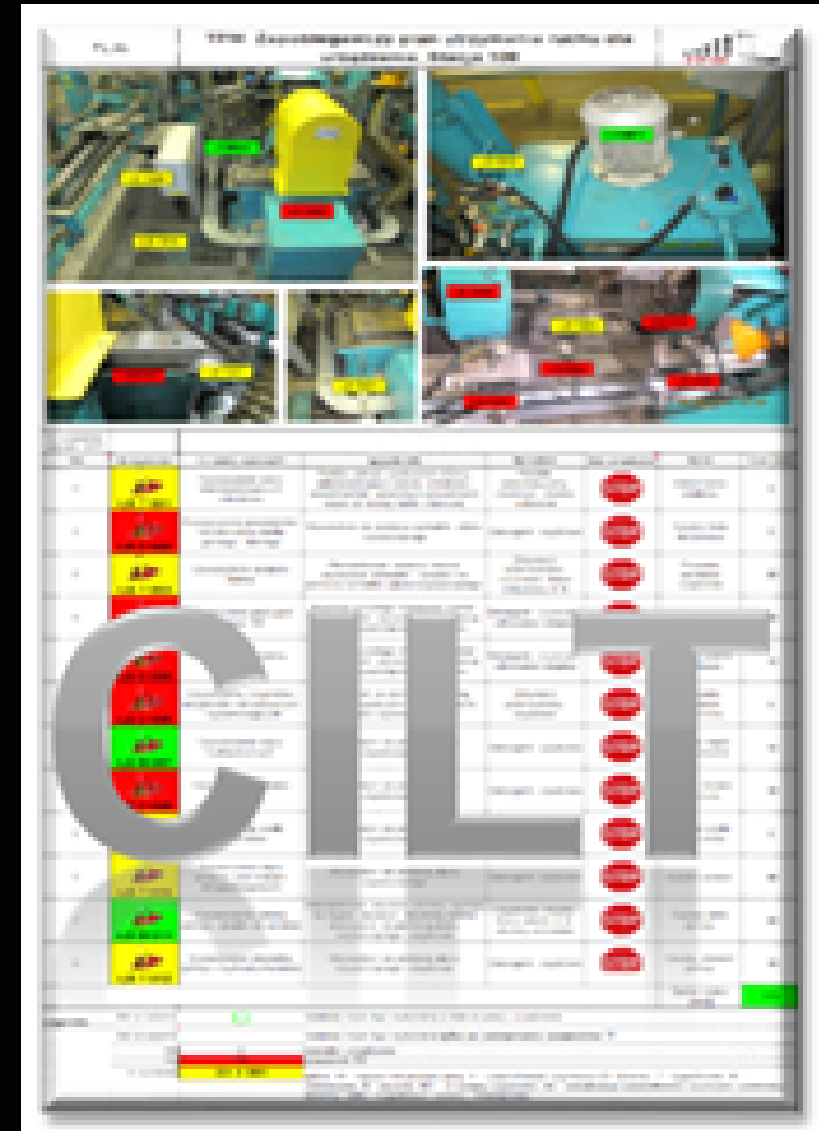
Zadowolenie/korzyść klientów docelowych

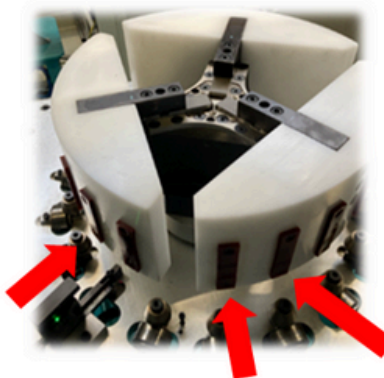
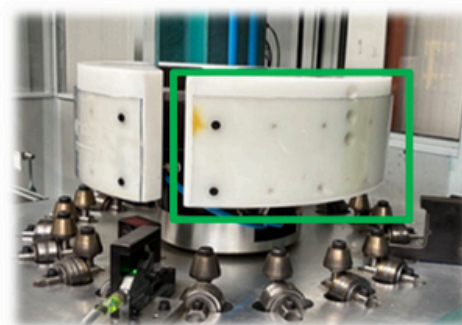
Zadowolenie/korzyść klientów wewnętrznych

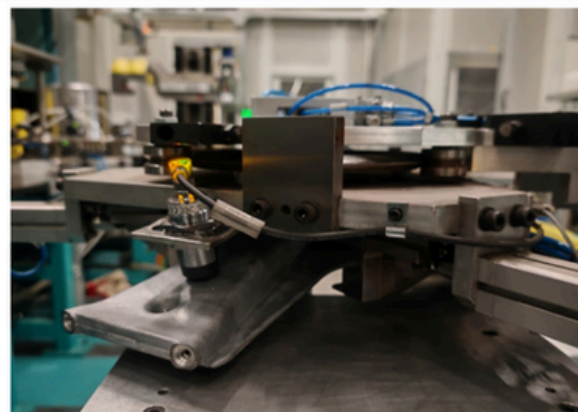
WPŁYW

AUTONOMICZNE ZARZĄDZANIE & BEFORE / AFTER KAIZEN

- większa świadomość
- realny wpływ na funkcjonowanie stanowiska pracy
- redukcja awarii i mikroprzestojów



PRZED ZMIANĄ (BEFORE) - ZDJĘCIE LUB SZKIC	PO ZMIANIE (AFTER) - ZDJĘCIE LUB SZKIC
	
PRZED ZMIANĄ (BEFORE) - OPIS	PO ZMIANIE (AFTER) - OPIS
Zastosowane nakładki tworzywa sztucznego (tzw. „czekoladki”) na płucach rozpierających płaszczyznę – punktowe trzymanie płaszczyzny, ryzyko zsunięcia się detalu i zmiana jego pozycji w osi obrotu.	Zmiana rozwiązania na pełne pokrycie płuc rozpierających tworzywem sztucznym – brak możliwości zmiany pozycji detalu w jego osi obrotu.

PRZED ZMIANĄ (BEFORE) - ZDJĘCIE LUB SZKIC	PO ZMIANIE (AFTER) - ZDJĘCIE LUB SZKIC
	
PRZED ZMIANĄ (BEFORE) - OPIS	PO ZMIANIE (AFTER) - OPIS
× Uszkodzenie się czoła czujnika indukcyjnego przez zmieniającą się wysokość krzyżaka – najwięcej problemów przy modelu LIGHT × Konieczność regulacji czujnika przez operatora w przypadku innego wariantu krzyżaka - LIGHT	✓ Zastosowanie czujnika optycznego w celu zwiększenia zasięgu ✓ Zminimalizowano ryzyko uszkodzeń, poprzez zwiększenie pola działania czujnika, a przez to zwiększenie odległości od detalu ✓ Brak konieczności regulacji odległości czujnika od detalu przez operatora

WPŁYW

SYSTEMY "NEAR MISS" ORAZ "F-TAG"

- systemy typu "workflow" do zgłaszania niezgodności lub ryzyka
- automatyczne przypisanie odpowiednich osób
- nadzór nad realizacją i cykliczny przegląd



Szanowni Państwo,
Zidentyfikowano zdarzenie BHP w Państwa obszarze.
Komentarz BHP:

Szczegółowe informacje o zdarzeniu:

ID :19995
Fabryka :FLCL
Obszar :Produkcja
Nr personalny : [redacted]
Nr telefonu : [redacted]
Podjęte działania/Propozycje poprawy :poszerzenie otworu w obudowie
Dotyczy:
(M6)Brak ergonomii

Inne uwagi. :ciężki montaż tulejki możliwe nadwyręzenie uszkodzenie nadgarstków

W ciągu 48h proszę o odnotowanie w rejestrze zgłoszeń informacji nt. podjętych działań zapobiegawczych.

[Kliknij aby przejść do formularza/Click to open NearMiss](#)

ROZWÓJ

MATRYCA KOMPETENCJI

Skill Matrix: Maintenance target level and assessment

Period: 01.01.2024 - 31.12.2024

		1	2	3	4	5	6												
		Assign target	Assign next level as target	Assessment	Delete target level	Display GAP	Legend												
Pers.No.	Employee/app.name	AL1W2	TL-PA1	MC-PA1	R-CF1	PA1-02KSV	PA1-02A+++	PA1-03	PA1-08	PA1-10GSH	PA1-10KSV	PA1-10GSHed	PA1-11	PA1-12GSH	PA1-12KSV	PA1-12GSHed	PA1-17	PA1-19KSV	PA1-19GSH
00500000	Gómez Roman	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
00500187	DUBIEL TOMASZ	1	1	2	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
00500883	Ballermann Andreas	2	2	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
00500975	Lehmann Philipp	2	2	0	3	3	3	3	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
00501326	Draxler Thomas	1	2	1	3	3	3	3	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
00501460	Hanke Oskar	1	4	0	3	3	3	3	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
00501717	Meyer Manuel	1	1	1	3	3	3	3	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
00504666	Khedira Harald	1	1	1	3	3	3	3	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
00506168	Neuer Marco	2	4	3	3	3	3	3	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
00506490	Bierhoff Roman	1	3	0	3	3	3	3	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
00508905	Goesebrecht Lothar	2	0	0	3	3	3	3	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
00509222	Podolski Ricky	0	0	0	3	3	3	3	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
00509431	Gómez Rudi	0	0	0	3	3	3	3	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
00510470	Eichelmann Pascal	1	1	2	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
00510607	Gündogan Thomas	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
00510979	Weidenfeller Philipp	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0

- wszystkie obszary bezpośrednio-produkcyjne (produkcja, jakość, transport) objęte matrycą w systemie SAP
- ocena, planowanie, ścieżka rozwoju

SKILLS



ROZWÓJ

ŚCIEŻKI ROZWOJU W RAMACH “PROBLEM SOLVING”



ROZWÓJ

PROGRAMY LIDERSKIE - PRACOWNICY BEZPOŚREDNIO-PRODUKCYJNI I BIUROWI

- Filar TPM "Training and Education"
- Programy leaderskie dla koordynatorów
- Programy rozwojowe dla "talentów"



DOCENIENIE

DAILY LEADERSHIP ROUTINE - GEMBA

- celebrowanie codziennych małych sukcesów
- docenienie działań zrealizowanych w minionych 24h
- potwierdzenie efektywności działań długoterminowych



DOCENIENIE

CELEBRACJA ZAKOŃCZENIA PROJEKTÓW



DOCENIENIE

KONKURS "NAJLEPSZY PROJEKT"

- 14 edycji ogólnokrajowego konkursu
- setki projektów w lokalnych eliminacjach
- dziesiątki projektów w finałach
- setki zadowolonych zwycięzców
- kategorie:
 1. Doskonałość procesu
 2. Realizacja strategii
 3. Systematyczna prewencja



Wszyscy na **START!**

Rusza XIV edycja konkursu **Najlepszy Projekt!**

Kultura wysokiej efektywności i chęć ciągłego doskonalenia to fundamenty, na których obszar operacji w Polsce buduje swoją ponad 30-letnią historię. Konkurs Najlepszy Projekt to okazja, aby poznać i docenić projekty, które w minionym roku przyczyniły się do rozwoju naszej organizacji. Zapraszamy Was do udziału w XIV edycji konkursu.

O czym musisz wiedzieć





Jak uzyskać efekt synergii
w wymagającym otoczeniu biznesowym?

DZIĘKUJĘ ZA UWAGĘ



Pytania?

 adam.jankowski@bshg.com

Linkedin®

SCAN ME

