

**Małgorzata Trenkner**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

## **CZŁOWIEK W KONCEPCJI *LEAN MANAGEMENT***

### **1. Wstęp**

Proponowane przez naukę i praktykę gospodarczą różne podejścia do zarządzania organizacją w różnym stopniu podnoszą znaczenie i rolę czynnika ludzkiego w wypełnianiu ich założeń (celów).

Analizując podstawowe założenia różnych koncepcji i metod zarządzania prezentowane w literaturze przedmiotu, można zaobserwować następujące podejścia do kwestii dotyczących czynnika ludzkiego (na potrzeby realizacji ich celów): niektóre koncepcje, metody i narzędzia bardzo mocno eksponują znaczenie czynnika ludzkiego (np. HRM, *lean management*, *kaizen*, TQM, ISO 9000/9001, *six sigma*), inne fragmentarycznie poruszają te kwestie (np. marketing, CRM, „7P”, 5S, HACCP, zarządzanie wiedzą, controlling, autonomizacja jednostek wewnętrznych, budżetowanie, *just in time*, BPR), niektóre zaś te kwestie marginalizują (np. logistyka, benchmarking).

Jednym ze sposobów poprawy funkcjonowania przedsiębiorstwa jest koncepcja *lean management* (LM). Chociaż w swej istocie zakłada ona bardziej **orientację na zmiany** niż na człowieka, dużo miejsca poświęca jednak pracownikom w wypełnianiu misji LM. Można zatem zaliczyć ją do grupy bardziej „zhumanizowanych” koncepcji i metod zarządzania.

Praktyka jednak dowodzi, że wdrożenie efektywnego systemu produkcyjnego w wielu firmach nie powiodło się nie z powodu błędów technicznych lub niskich kompetencji inżynierów, ale głównie z powodu braku akceptacji samych pracowników oraz niewłaściwego podejścia do filozofii *lean* ze strony przełożonych [Gurbała 2007, s. 37]. Jak widać, przypisywanie wysokiej rangi czynnikowi ludzkiemu nie jest wystarczającym gwarantem sukcesu. Trzeba jeszcze wprowadzić te założenia w życie i konsekwentnie je stosować.

Dlatego też warto więcej uwagi poświęcić „miękkim” (związanym z człowiekiem) elementom *lean management*. A wdrażając i stosując inne, mniej „zhumanizowane” koncepcje i metody zarządzania, można wykorzystywać z koncepcji LM

uniwersalne, sprawdzone już rozwiązania dotyczące czynnika ludzkiego bądź czerpać z tej koncepcji inspirację, tworząc własne, nowe rozwiązania.

Celem artykułu jest przedstawienie roli i znaczenia ludzi w doskonaleniu organizacji z wykorzystaniem koncepcji LM. Zaprezentowane zostaną również działania służące zaangażowaniu ludzi w osiąganie celów LM. Na tym tle podjęto próbę wskazania działań związanych z ludźmi w organizacji, aby wspomóc skuteczność wdrażania i stosowania innych, mniej „zhumanizowanych” koncepcji i metod zarządzania.

## 2. Podstawowe założenia koncepcji *lean management*

*Lean lanagement* to „odchudzone” lub „wyszczuplone” zarządzanie. Sama koncepcja nosi nazwę amerykańską, jednak jej rodowód jest japoński. LM ma swe źródło w koncepcji *lean production* („odchudzonej” produkcji), która po raz pierwszy została zastosowana w japońskim koncernie samochodowym Toyota przez szefa produkcji tego koncernu – Taiichi Ohno. Przed Toyotą w pewnym momencie rozwoju stanął problem braku zasobów. Znalezione rozwiązanie, które wkrótce zastosowali i inni producenci aut. Polegało ono na znacznym ograniczaniu zasobów potrzebnych do produkcji: ludzi, powierzchni, nakładów inwestycyjnych, czasu itd. [Zimniewicz 2000, s. 59].

Zarządzanie przedsiębiorstwem według koncepcji LM jest powolnym i ciągłym (niekończącym się) procesem racjonalizacji całej organizacji oraz jej stosunków z otoczeniem. Zasadniczym przesłaniem koncepcji LM, obok zdejmowania nadmiernego balastu, jest unikanie wszelkiego marnotrawstwa (jap. *muda*) [Podstawy nauki o przedsiębiorstwie... 2007, s. 325].

Koncepcja LM opiera się głównie na decentralizacji odpowiedzialności i kompetencji w powiązaniu z decentralizacją systemu informacji i samokontrolą, na tworzeniu małych jednostek organizacyjnych opartych na strukturach zespołowych, elastyczności struktury organizacyjnej, stałym uczeniu i doskonaleniu organizacji i jej pracowników [Podstawy nauki o przedsiębiorstwie... 2007, s. 325].

W „kulturze *lean*” można wyróżnić następujące aspekty:

- wartości: jakość, terminowość, szacunek (dla klientów, dla pracowników),
- zachowania: praca zespołowa, *genchi-genbutsu*,
- komunikacja: dwukierunkowa, informacja zwrotna,
- kierowanie: wyzwania, ciągłe doskonalenie.

W jaki sposób zbudować taką kulturę organizacyjną? Następuje to przede wszystkim poprzez stworzenie systemu zarządzania zasobami ludzkimi oraz poprzez ustanowienie narzędzi, które będą utrzymywać ten system [Gurbała 2007, s. 37].

## 3. Wymagania względem pracowników oraz *lean leadership*

Jak już wcześniej wspomniano, koncepcja LM poświęca dużo miejsca człowiekowi w wypełnianiu misji LM. Jednym z kluczowych czynników funkcjonowania

systemu LM jest spójność i powtarzalność wymagań stawianych wobec pracowników oraz wobec przełożonych.

Koncepcja LM nadaje priorytetowe znaczenie czynnikowi ludzkiemu w procesie ogólnej restrukturyzacji przedsiębiorstwa, a zwłaszcza:

- oznacza zmianę sposobu myślenia i działania, zmianę mentalności pracowników i kadry kierowniczej przedsiębiorstwa, co wynika z nowej etyki kierowania. Jej zasadniczy imperatyw nakazuje traktować ludzi jako najważniejszy element organizacji, co jest przejawem humanizacji pracy;
- preferuje pracę zespołową oraz kolegialne podejmowanie decyzji, za których wykonanie odpowiedzialny jest każdy członek zespołu. Efektywna praca grupowa wzmacnia identyfikację i motywację pracowników;
- wymaga wszechstronnych kwalifikacji (uniwersalności) i postawy zaangażowania każdego pracownika [*Podstawy nauki o przedsiębiorstwie...* 2007, s. 325]. Wymagania, jakie stawiane są np. pracownikom Toyoty, są następujące:
- każdy pracownik produkcyjny ma obowiązek zatrzymania linii produkcyjnej, gdy zauważy jakąś nieprawidłowość,
- każdy pracownik jest intensywnie szkolony (i doszkalany w razie potrzeby) w obserwacji, w identyfikacji i w zgłaszaniu problemów,
- pracownicy i ich przełożeni korzystają z narzędzi, które nie tylko pozwalają na szybkie rozwiązanie problemu, ale również uniemożliwiają jego ponowne wystąpienie w przyszłości [Gurbała 2007, s. 38].

Przedstawiony przykład dotyczy tylko jednego, ale bardzo istotnego aspektu zarządzania, a mianowicie podejścia do rozwiązywania problemów (*problem solving*). Tutaj jednak tkwi podstawowa siła „kultury *lean*”, a mianowicie „niestandardowe”, a czasem nawet określane przez krytyków jako „przesadne”, podejście do kwestii identyfikacji i rozwiązywania problemów.

Ponadto pewne utrwalone czynniki mentalności charakterystyczne dla Toyoty wpływają na działania jej pracowników, którzy nie uświadamiają sobie tego w pełni. Odznaczająca się bardzo małą fluktuacją personalną załoga potrafi działać optymalnie w sposób instynktowny. Gdy Toyota uruchamiała swoje pierwsze fabryki w USA, nie udało się w nich w pełni wprowadzić własnego systemu produkcji – nie z winy menedżerów i robotników amerykańskich. Wykazywali oni bowiem dostateczną chęć urzeczywistnienia zaleceń japońskich przełożonych. Ci jednak nie umieli jasno wytłumaczyć, na czym polega słynący ze sprawności system Toyoty. Stosowali pewne metody od dwóch generacji i nie zastanawiali się nad tym, jak można uzasadniać ich racjonalność. Byli natomiast zaskoczeni, że w innych krajach przedsiębiorstwa samochodowe nie robią tego, co im wydawało się oczywiste [*Jak odchudzić...* 2007, s. 39].

Kluczem do właściwego funkcjonowania organizacji w duchu koncepcji LM nie jest, jak już wcześniej wspomniano, jedynie stosowany system produkcyjny oraz wspomagające go rozwiązania, ale również jakość i ukierunkowanie kluczowych kompetencji z zakresu koncepcji *leadership*.

Na *lean leadership* zatem składa się:

- nadzorowanie sfery produkcji i wyników produkcji,
- zarządzanie obszarami: kosztów, utrzymania ruchu, jakości, szkolenia, problemów pracowniczych, bezpieczeństwa,
- zarządzanie podległym zespołem, a szczególnie wsparcie pracowników w zakresie: rozwiązywania problemów (koła jakości), wprowadzania udoskonaleń (*kaizen*), szkolenia (OJT – *on the job training*), pracy zespołowej (*teamwork*, *teambuilding*).

W *lean leadership* lider występuje w specyficznej roli – ma być wzorem i przykładem do naśladowania dla innych, ponadto ma udzielać wsparcia i służyć pomocą, głównie w formie *coachingu*.

Są trzy podstawowe zasady *lean leadership*:

- *genchi-genbutsu*: nawet najwyższe kierownictwo musi spędzać czas na hali produkcyjnej,
- muszą bezustannie padać pytania rozpoczynające się od „dlaczego?” – to zadawanie pytań powinno być integralnym elementem codziennego zarządzania,
- niezwykle istotne jest okazywanie szacunku pracownikom, przełożonym i przede wszystkim klientom [Gurbała 2007, s. 40].

Toyota od dawna, a także obecnie wychowuje swych menedżerów, uwzględniając mocno czynniki psychologiczne. W jej systemie edukacji kluczową rolę odgrywają ludzie o wielkim autorytecie. Treningi dla nowo zaangażowanych menedżerów prowadził także szef produkcji Taiichi Ohno, ciągle zaskakując bardzo niekonwencjonalnymi metodami. Takie metody edukacji przynoszą wiele korzyści: prowadzą do ograniczania egocentryzmu młodych, zdolnych ludzi, podkreślają, że każdy w firmie ma się przyczynić do znajdowania właściwych rozwiązań przez obserwację problemów, uważne wsłuchiwanie się w propozycje innych i przekazywanie własnych sugestii. Wytworzenie pożądanej mentalności jest jednak powolne i może zająć nawet do 20 lat, przy czym łączy się ze szczególnymi trudnościami w przypadku cudzoziemców [Jak odchudzić... 2007, s. 39].

#### 4. *Human resources management w lean management*

M. Balle (za [Gurbała 2007, s. 40]) wymienia cztery elementy, które gwarantują wdrożenie LM z sukcesem: systemy, wyzwania, rozwiązywanie problemów i zaangażowanie pracowników. Wymienione elementy odnoszą się szczególnie do czynnika ludzkiego w organizacji. Dlatego tak ważne jest stworzenie instrumentarium i zasad umożliwiających trwałe wprowadzanie zmian nie tylko w obszarze wiedzy pracowników, ale przede wszystkim ich ogólnego nastawienia do filozofii *lean*.

Taką funkcję spełnia system zarządzania zasobami ludzkimi nazywany *lean HR management*, w skład którego wchodzi elementy tworzące system oraz elementy podtrzymujące system HR. Do najważniejszych z nich należą:

- płaska struktura organizacyjna, co umożliwia przyspieszenie i usprawnienie procesów przekazywania informacji i podejmowania decyzji;
- proces rekrutacji i selekcji, który odpowiada na dwa wymagania: selekcji osób, które posiadają nie tylko właściwe doświadczenie i przygotowanie „techniczne”, ale przede wszystkim tzw. *lean attitude* (czyli ogólne nastawienie na wprowadzanie udoskonaleń i eliminację marnotrawstwa) oraz są przygotowane na powolny, ale pewny i stopniowy rozwój w środowisku pracy stawiającym im coraz to nowsze wyzwania;
- regulacja zatrudnienia – w zależności od wymagań rynkowych (z wykorzystaniem różnych form elastyczności zatrudnienia);
- rotacja na stanowiskach i awans – ta pierwsza jest koniecznością w przypadku operatorów, ponadto pełni funkcję motywacyjną w przypadku kadry kierowniczej średniego szczebla (brygadziści, mistrzowie, kierownicy zmianowi), druga pozwala na powolny, ale pewny awans nawet ze stanowiska operatora na stanowisko *plant managera*;
- system szkoleń – oparty przede wszystkim na OJT (*on the job training*) oraz tzw. szkoleniach „świadomościowych” (identyfikacja zagrożeń, identyfikacja i rozwiązywanie problemów, redukcja kosztów itp.);
- system wynagrodzeń – oparty na założeniu regularnej aktualizacji płac (raz do roku, w stałej wysokości) oraz na szerokiej gamie elementów pozapłacowych. Jeśli chodzi o motywacyjny system płac, to, zdaniem Womacka i Jonesa [2001, s. 299], próba kupienia wierności za pomocą pieniędzy jest w tym systemie niewłaściwa. Zamiast tego należy podkreślać pozytywne aspekty nowych warunków pracy;
- system ocen – składa się z systemu oceny kompetencji oraz systemu oceny wyników pracy. Celem takiego podejścia jest ewaluacja zarówno osiągniętego wyniku, jak i procesu, który doprowadził do jego osiągnięcia;
- motywowanie – opiera się, jak już wcześniej wspomniano, przede wszystkim na stworzeniu motywującego środowiska pracy (ciągły rozwój, nabywanie nowych umiejętności poprzez rotację na stanowiskach, nowe wyzwania oraz pozytywne relacje z przełożonym i w zespołach), jak również na szerokiej gamie motywatorów finansowych i pozafinansowych;
- przełożeni/liderzy – mają być świadomi swej roli i zadań, nastawieni na własny rozwój oraz na rozwój podległego im zespołu;
- badanie opinii pracowniczej – przeprowadzane w regularnych odstępach czasu w celu zapewnienia właściwych relacji pracowniczych oraz zagwarantowania „konsultacji” z wszystkimi pracownikami w sprawach istotnych dla firmy;
- dyscyplina pracy – oparta na ustalaniu i przestrzeganiu standardów (przede wszystkim dotyczących wykonywanej pracy, ale również standardów zachowań) oraz na terminowości wykonania pracy i na dostarczeniu produktu o wysokiej jakości kolejnemu klientowi.

Jedynie wprowadzenie wszystkich wymienionych elementów systemu oraz elementów gwarantujących jego podtrzymanie pozwoli na stworzenie podstawy do właściwego zarządzania zasobami ludzkimi w środowisku *lean* [Gurbała 2007, s. 40].

## 5. Działania w kierunku realizacji celów LM

Aby zrealizować wymienione założenia, trzeba osiągnąć pełne zaangażowanie pracowników oraz wykształcić w nich tzw. *lean attitude*, czyli ogólne nastawienie na wprowadzanie udoskonaleń i eliminację marnotrawstwa.

Posłużyć temu może podejście (filozofia) *kaizen*. Określenie to wywodzi się od dwóch japońskich słów: „*kai*” – zmiana oraz „*zen*” – dobrze, w literaturze światowej (fachowej) tłumaczone jest jako „ciągłe doskonalenie” (*continuous improvement*). *Kaizen* zakłada zmianę na lepsze poprzez ciągłe doskonalenie i konsekwentną eliminację marnotrawstwa metodą małych kroków. *Kaizen* sprowadza się do stopniowego wdrażania niewielkich usprawnień. Jednak zmiany te powinny obejmować wszystkie elementy funkcjonowania organizacji. Takie podejście bazuje na podstawowym założeniu, że w proces wdrażania *kaizen* powinni się angażować wszyscy (od najwyższego kierownictwa po pracowników operacyjnych), wszędzie i każdego dnia. Jedno z haseł *kaizen* mówi: „przykład idzie z góry, ale siła działa z dołu” [Kornicki, Kubik 2008, s. 81; *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie...* 2007, s. 326; Olszewski 2007, s. 52].

Fundamenty *kaizen* to:

- Świadomość strat i marnotrawstwa (jap. *muda*). Umiejętność ich dostrzegania i zdefiniowania.
- Kampania 5S, tzn. selekcja, systematyka, sprzątanie, standaryzacja, samodoskonalenie. Efektem kampanii 5S powinien być stan, w którym wszystko jest na swoim miejscu i na wszystko jest miejsce.
- Standaryzacja, która pomaga utrzymać osiągnięte rezultaty.
- Wizualizacja. Jest to narzędzie komunikacji (w obie strony), ponadto wzmacnia identyfikację i motywację pracowników [Olszewski 2007, s. 52, Wiśniewska-Dobosz 2006, s. 48].

Zatem aby zmiany, jakie niesie *kaizen*, zostały wdrożone głęboko i trwale, ich autorami muszą być sami pracownicy. Oznacza to, że *kaizen* jest zadaniem kilkuosobowego zespołu wykształconych pracowników, którzy wymyślają zmiany, a następnie je wdrażają i szkolą innych pracowników. *Kaizen* to nauczanie ludzi myślenia, widzenia *muda* i tworzenia oraz doskonalenia standardów, aby byli autorami wdrażanych zmian. Oznacza to, że w trakcie trwania całego procesu pracownicy liniowi mają swoich reprezentantów, i to im głównie dziękuje się za osiągnięte sukcesy. Ponadto w firmie funkcjonuje system sugestii, który umożliwi pracownikom przekazywanie swoich pomysłów [Oppenheim 2006, s. 16, Wiśniewska-Dobosz 2006, s. 48].

## 6. Zakończenie

„Odchudzona produkcja” czy „odchudzone myślenie” nie są kolejnymi przykładami przejściowych mód w zarządzaniu. Opierają się na jasnej logice i na doświadczeniach Toyoty, których wartość jest z upływem czasu coraz większa. Mamy tu do czynienia ze sprawdzonymi już praktycznymi problemami [*Jak odchudzić...* 2007, s. 41].

Jak wynika z przedstawionych powyżej rozważań, koncepcja LM jest mocno „nasycona” czynnikiem ludzkim (choć służy głównie wprowadzeniu i rozwojowi **orientacji na zmiany** i poprzez swoje założenia dowodzi uwzględniania, w bardzo szerokim zakresie, znaczenia czynnika ludzkiego na potrzeby osiągania swych celów).

Można zatem czerpać z tych zaleceń (*lean HR management* – koncepcji sprawzonej już i stosowanej od lat), tworząc własne kompozycje i zestawy „powinności” względem czynnika ludzkiego (dotyczących określenia wymagań, roli, stopnia i sposobów zaangażowania pracowników itd.) już na etapie wyboru, a później w czasie wdrażania i realizacji innych koncepcji i metod zarządzania.

Mając na względzie wysoką rangę ludzi we wprowadzaniu zmian w organizacji oraz odnosząc się do założeń koncepcji LM, jak również doświadczeń firm stosujących tę koncepcję zarządzania, można wskazać następujące działania związane z ludźmi w organizacji, które można byłoby podjąć, aby wspomóc skuteczność wdrażania i stosowania innych, mniej „zhumanizowanych” koncepcji i metod zarządzania:

- Rozbudzenie i kształtowanie świadomości wprowadzanych zmian (ich celów, konsekwencji) dzięki zastosowaniu nowej koncepcji czy metody zarządzania.
- Zaangażowanie pracowników w realizację wdrażanej koncepcji, metody zarządzania.
- Dobór odpowiednich ludzi, którzy będą realizowali cele wdrażanej koncepcji.
- Szkolenie i rozwój personelu w zakresie wykształcenia możliwości, umiejętności stosowania wdrażanej, a później realizowanej koncepcji zarządzania.
- Ocena pracownika i jego pracy pod kątem realizacji celów koncepcji.
- Kształtowanie roli i zadań kierownictwa (w tym liderów).
- Wykorzystanie pracy zespołowej do realizacji celów koncepcji zarządzania.

Powyższa propozycja jest swego rodzaju sugestią czy też *menu* dla wyborów na potrzeby realizacji konkretnych celów i założeń różnych koncepcji i metod zarządzania. Może być podpowiedzią, ale daje również sprawdzone już rozwiązania (podejście japońskie, amerykańskie, niemieckie).

## Literatura

- Gurbała K., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w filozofii Lean*, „Zarządzanie Jakością” 2007 nr 3.  
*Jak odchudzić produkcję, organizację, myślenie*, „Zarządzanie na Świecie” 2007 nr 2.

- Kornicki L., Kubik Sz., *Wdrażanie koncepcji LM – równoległe doskonalenie procesu produkcyjnego i systemu zarządzania*, „Zarządzanie Jakością” 2008 nr 2.
- Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, red. J. Lichtarski, AE, Wrocław 2007.
- Olszewski L., *Kaizen Management System – sposób na bezinwestycyjny rozwój – mit czy rzeczywistość?*, „Zarządzanie Jakością” 2007 nr 3.
- Oppenheim B., *Lean jako metoda myślenia*, „Zarządzanie Jakością” 2006 nr 3.
- Wiśniewska-Dobosz M., *Co wnosi podejście kaizen/lean do firm z wdrożonym systemem zarządzania jakością zgodnym z ISO 9001*, „Zarządzanie Jakością” 2006 nr 1.
- Womack J.P., Jones D.T., *Odchudzanie firm*, Centrum Informacji Menedżera, Warszawa 2001.
- Zimmewicz K., *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2000.

## HUMAN IN LEAN MANAGEMENT

### Summary

The purpose of this article is to present the role and significance of people in the organization improvements based on the Lean Management approach. Activities leading to the larger commitment of people to the realization of the Lean Management principles are presented. On this background, some activities involving employees and leading to more effective introduction and implementation of other less humanized methods of management are shown.