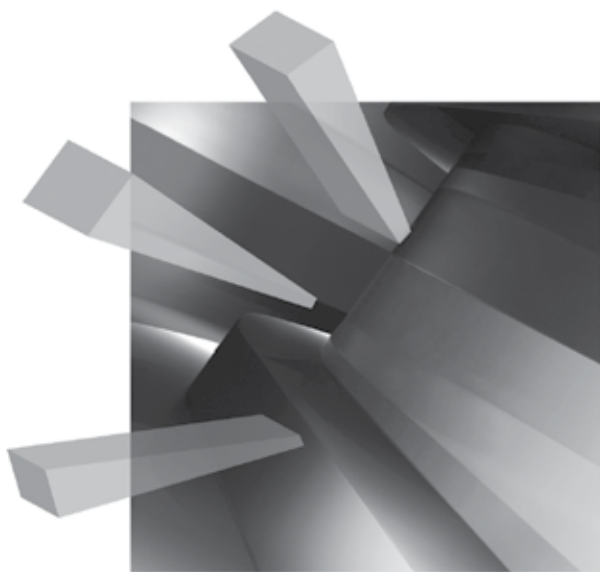


NAUKI O ZARZĄDZANIU MANAGEMENT SCIENCES

3 (24) • 2015



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2015

Redakcja wydawnicza: Joanna Świrska-Korłub
Redakcja techniczna i korekta: Barbara Łopusiewicz
Łamanie: Adam Dębski
Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania
znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa
www.noz.ue.wroc.pl
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons
Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2015

ISSN 2080-6000
e-ISSN 2449-9803

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
ul. Komandorska 118/120, 53-345 Wrocław
tel./fax 71 36 80 602; e-mail: econbook@ue.wroc.pl
www.ksiegarnia.ue.wroc.pl

Druk i oprawa: TOTEM

Spis treści

Wstęp	7
Joanna Bagrij: Ujęcie zasobowe tworzenia wartości w modelu biznesowym	9
Malwina Berger, Maciej Mitreęga: Funkcjonalny wymiar konfliktu na rynku usług bankowych w Polsce.....	20
Iwona Czerska: Segmentacja facebookowiczów – ujęcie ilościowe.....	33
Marek Ćwiklicki, Maciej Walczak: Modelowanie procesów jako podstawa standaryzacji kosztów w jednostkach samorządu terytorialnego	41
Dariusz Dąbrowski: Model czynnikowy drugiego stopnia jakości informacji rynkowych	58
Jakub Drzewiecki, Anna Równicka: Model biznesu jako narzędzie planowania i opisu projektu na przykładzie Electrolux Poland Sp. z o.o.	69
Konrad Kulikowski: Zarządzanie zaangażowaniem w pracę w świetle teorii wymagań i zasobów pracy	80
Anna Misztal: Grywalizacja w zarządzaniu zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie	91
Anna Myrda: Formaty kwestionariuszy twardych wywiadów drabinkowych – porównanie	104
Mateusz Podobiński: Bariery i ograniczenia wdrażania koncepcji <i>lean management</i> – wyniki badań	112
Andrzej Raszkowski: Elementy procesu tworzenia strategii rozwoju organizacji pozarządowych.....	123
Piotr Rogala, Sławomir Wawak: Dedicated standards for quality management in training companies	137
Małgorzata Trenkner, Bartosz Truskiewicz: Zaangażowanie pracowników w ciągłe doskonalenie – studium przypadku	149
Dominik Zimon, Aleksandra Kawalec: Wpływ systemu zarządzania jakością na dokonanie wybranych procesów logistycznych w dużym przedsiębiorstwie produkcyjnym.....	165

Summaries

Joanna Bagrij: Resource-based view of value creation process in business model	9
Malwina Berger, Maciej Mitreęga: Functional conflict dimension on the banking services market in Poland.....	20
Iwona Czerska: Segmentation of Facebook users – quantification	33

Marek Ćwiklicki, Maciej Walczak: Process modelling as a basis for cost standardisation in local self-government.....	41
Dariusz Dąbrowski: Second-order factor model of market information quality	58
Jakub Drzewiecki, Anna Równicka: Business model as a tool of planning and describing the project – case of Electrolux Poland Ltd.	69
Konrad Kulikowski: The Job Demands-Resources Theory as a theoretical framework of work engagement management.....	80
Anna Misztal: Gamification in management of human resources in enterprise	91
Anna Myrda: Hard ladderling questionnaires – comparison	104
Mateusz Podobiński: Barriers and limitations of implementing lean management concept – results of research	112
Andrzej Raszkowski: Elements of Non-Governmental Organizations’ development strategy creation process	123
Piotr Rogala, Sławomir Wawak: Standardy zarządzania jakością w firmach szkoleniowych	137
Małgorzata Trenkner, Bartosz Truskiewicz: Employees commitment for continuous improvement – case study.....	149
Dominik Zimon, Aleksandra Kawalec: The impact of the quality management system for the improvement of selected logistics processes in a large manufacturing company.....	165

Mateusz Podobiński

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

e-mail: mateusz.podobinski@ue.wroc.pl

**BARIERY I OGRANICZENIA WDRAŻANIA
KONCEPCJI *LEAN MANAGEMENT* – WYNIKI BADAŃ**

**BARRIERS AND LIMITATIONS OF IMPLEMENTING
LEAN MANAGEMENT CONCEPT –
RESULTS OF RESEARCH**

DOI: 10.15611/noz.2015.3.10

JEL Classification: L2, L23

Streszczenie: Funkcjonowanie przedsiębiorstw w aktualnie panujących warunkach, tj. w turbulentnym otoczeniu, powoduje wzrost wymagań interesariuszy. Oczekują oni m.in. wysokiej jakości produktów dostarczanych na czas przy niskiej cenie. Wiele organizacji, w tym pozaprodukcyjnych, decyduje się na wdrożenie koncepcji *lean management*. Wynika to z zalet stosowania japońskich koncepcji, metod i technik zarządzania, ale także z odgórnego nakazu spółek matek względem swoich spółek córek. Spółki matki niekiedy wdrażają jednak *lean management* w podległych im spółkach córkach bez odpowiedniego przygotowania. Celem artykułu jest zaprezentowanie, na podstawie wyników badań, ograniczeń występujących w trakcie wdrażania koncepcji *lean management*. Autor przedstawia pięć barier oraz wynikających z nich negatywnych skutków wprowadzenia omawianej metody zarządzania. Zwraca uwagę na rolę zaangażowania kierownictwa w zmianę, jaką jest *lean management*. W tekście zaprezentowano przyczyny braku zamierzonych efektów stosowania *lean management* na podstawie analizy 5 WHY.

Słowa kluczowe: bariery wdrażania *lean management*, naczelne kierownictwo, nakaz, analiza 5 WHY.

Summary: Companies operation in variable surroundings causes the increase of customers requirements. They expect inter alia: high quality products delivered on time and low prices. Thus a lot of non-production companies decided to implement lean management concept. It results inter alia from the positive effects of using Japanese management concepts, methods and techniques, but also from “dictate”. Parent companies are implementing lean management concept in subsidiaries without appropriate preparation. The aim of this article is to present – on the basis of research results – limitations in implementing lean management concept. The author presents 5 barriers and negative results. The author pays attention to the role of management involvement in a change, that is lean management. This article shows the reasons of desired effects lack of lean management concept using based on 5 WHY analysis.

Keywords: barriers of lean management implementation, management, dictate, 5 WHY analysis.

1. Wstęp

Zmiana jest naturalnym procesem występującym w każdym przedsiębiorstwie. Z jednej strony może dotyczyć przekształcenia elementów „twardych”, na przykład zmiany hali produkcyjnej, zakupu nowych maszyn, z drugiej może dotyczyć aspektów „miękkich”, tj. zmiany postaw pracowników, wzorców zachowania [Osbert-Pociecha 2011, s. 17]. W każdym przedsiębiorstwie jednym z ważniejszych czynników mających wpływ na zmianę są ludzie [Byrne 2013, s. 101].

Lean management jest japońską koncepcją składającą się z metod i technik zarządzania, wśród których wymienia się: 5S, *Just in Time*, *kanban*, SMED (*Single Minute Exchange of Die*), TPM (*Total Productive Maintenance*), *One Piece Flow* (przepływ jednej sztuki), standaryzację pracy, TQM (*Total Quality Management*). Zbiór ten nie jest zamknięty. Według J. Czerskiej [Czerska 2009, s. 15] *lean management* oznacza osiąganie przez przedsiębiorstwo sprawności, która dotyczy:

- elastyczności, polegającej na dostosowywaniu się do zmian w otoczeniu,
- sprężystości, czyli szybkiego reagowania na zmiany.

Przedsiębiorstwo wdrażające *lean management* dokonuje pewnego rodzaju transformacji. Wynika to z uwarunkowań zewnętrznych, wymagających ciągłej obniżki kosztów oraz polepszania jakości, co wymusza doskonalenie procesów [Ford 2007, s. 250]. Ważną rolę odgrywają tu liderzy zmian, którzy nie narzucają rozwiązań, lecz angażują się w rozwiązywanie problemów pracowników [Shook 2012, s. 2]. Pracownicy zgłaszają usprawnienia, mierzą procesy, tworzą standardy, których później przestrzegają, co jest związane ze zmianą sposobu wykonywanej pracy i określonych wzorców postępowania. Korzyści dla pracowników z zastosowania technik *lean management* to między innymi: możliwość twórczego udziału wszystkich pracowników przedsiębiorstwa w procesach, większa satysfakcja z wykonywanej pracy, poprawa komunikacji między współpracownikami [Hirano 2010, s. 23]. Wśród korzyści dla przedsiębiorstwa można zaś wymienić: redukcję liczby poprawek, eliminację przestrzeni magazynowej, poprawę przepływu gotówki, niższe koszty produkcji [Milewski, Milewska 2001, s. 85].

Wydaje się, że w Polsce coraz większa liczba przedsiębiorstw decyduje się na wdrożenie *lean management*. Dotyczy to organizacji zarówno zagranicznych, jak i krajowych. Jedną z przyczyn mających wpływ na tę decyzję są wspomniane korzyści, które wynikają ze stosowania japońskich metod i technik zarządzania. Mimo wielu zalet *lean management* tylko względnie niewielkiej liczbie przedsiębiorstw udaje się wdrożyć i utrzymać to narzędzie. Przedsiębiorstwa podczas tych procesów napotykają bowiem na bariery i ograniczenia, utrudniające prawidłowe implementowanie metod i technik *lean management*. Celem artykułu jest zidentyfikowanie barier i ograniczeń występujących w trakcie wdrażania koncepcji *lean management*. Na podstawie badań autor zidentyfikował pięć barier i ograniczeń, które wystąpiły podczas wdrażania tej koncepcji w przedsiębiorstwie produkcyjnym zlokalizowanym na terenie Dolnego Śląska.

2. Przyczyny braku zamierzonych rezultatów i konsekwencji stosowania *lean management*

Z badań przeprowadzonych w 2007 r. przez „Industry Week” wynika, że 2% przedsiębiorstw osiągnęło zamierzone rezultaty związane z *lean management*. Komitety, które przyznają nagrody Shingo¹, zauważyły, że przedsiębiorstwa nie utrzymały procesu ciągłych zmian [Liker, Franz 2013, s. 43]. Do rozwiązania problemu małej liczby wdrożeń *lean management* oraz braku zadowalających wyników może być wykorzystana analiza 5 WHY, służąca do poszukiwania przyczyn źródłowych problemu. Twórcą tej metody jest T. Ohno. Analiza 5 WHY jest uznawana za sposób eliminowania marnotrawstwa (jap. *muda*) w przedsiębiorstwie. Polega ona na zadawaniu pytania „dlaczego” tak długo, aż znalezione zostaną rzeczywiste źródła problemu [Brożyńska i in. 2014, s. 11-12].

Analizę 5 WHY można zastosować do sprawdzenia przyczyn małej liczby utrzymywanych usprawnień *lean management* (rys. 1). Wydaje się, że jako główną przyczynę można wymienić niezrozumienie założeń tej koncepcji, co wpływa na pozostałe problemy. Wielu menedżerów i inwestorów zapomina, że jest to długoterminowa strategia doskonalenia przedsiębiorstwa, która powinna się opierać na zaangażowaniu, komunikacji, ciągłym doskonaleniu, pracy grupowej. „*Lean* nie może być jednostkową inicjatywą. Twoim celem musi być stworzenie prawdziwego modelu biznesowego. Szczupłe zasady należy wprowadzić do każdej dziedziny biznesu, począwszy od rozwijania i wdrażania strategii, na zasobach ludzkich skończywszy” [Locher 2012, s. 15]. Zaangażowanie i ciągłe usprawnianie są podstawą we wszystkich metodach i technikach *lean management* [Greasley 2008, s. 77]. W pierwszej kolejności powinno nastąpić przygotowanie do wdrożenia *lean management*. Po zdiagnozowaniu aktualnego stanu, określeniu potrzebnych metod i technik, należy przejść do etapu szkolenia całego kierownictwa naczelnego [Czerska 2009, s. 290]. Zrozumienie celu wdrażania *lean management* przez wyższy szczebel zarządzania wydaje się kwestią fundamentalną. Dzięki szkoleniom zarząd poznaje bowiem procesy biznesowe przedsiębiorstwa i jest w stanie zrozumieć, jak wpłynie na nie transformacja [Miller, Villafuerte, Wroblewski 2014, s. 245]. Ponadto należy wyznaczyć liderów i menedżerów zmian, którzy będą odpowiedzialni za nauczanie innych i utrzymywanie efektywnego procesu doskonalenia [Rother 2011, s. 199].

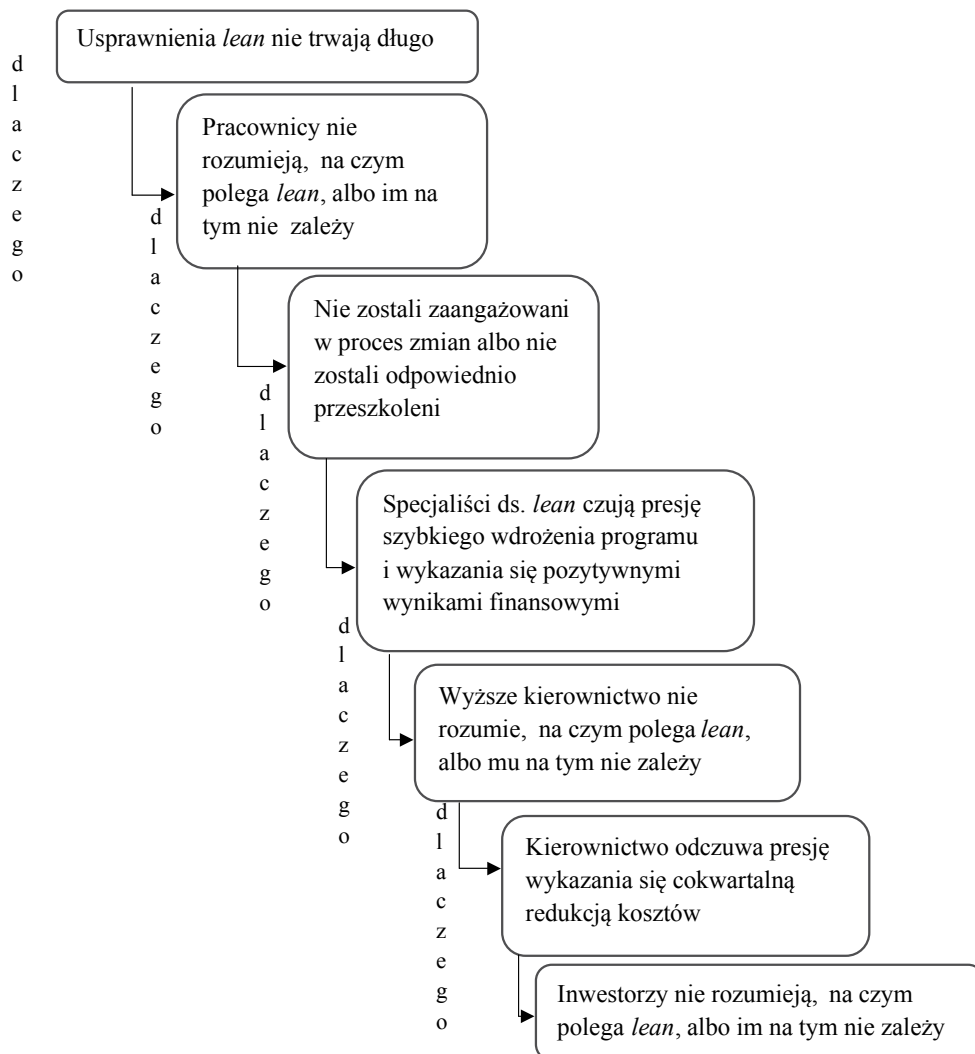
Presja ze strony właścicieli na szybkie ograniczenie kosztów i powiększanie zysku nie pozwala na zaangażowanie i szkolenie pracowników. Menedżerowie koncentrują się na bieżących problemach. Są rozliczani przed właścicielami z efektów [Lubben 1988, s. 19]. Orientacja właścicieli i zarządu tylko na ograniczenie kosztów jest niewłaściwa. Optymalizacja procesów wytwórczych, dbanie o jakość, dostarczanie na czas produktów skutkuje zaangażowaniem i lojalnością klientów [Curtis 1993, s. 7]. Zrozumienie celu, przyczyn wdrażania *lean management*, wzajemna komunikacja mają znaczenie podstawowe. *Lean management* należy traktować jako sposób eliminowania zbędnego ruchu, zapasów, czasu przezbrojenia, jako elimino-

¹ Nagroda Shingo jest przyznawana za ciągłe doskonalenie *lean management*.

wanie braków [Chapman 2005, s. 196], co z upływem czasu wpływa na ograniczenie kosztów.

Według J. Czerskiej z punktu widzenia *lean management* zasoby ludzkie można podzielić na trzy grupy; są one następujące [Czerska 2014, s. 19]:

1. Kadra zarządzająca.
2. Kadra *lean*.
3. Pracownicy bezpośrednio produkcyjni.



Rys. 1. Analiza 5 WHY, wyjaśniająca małą liczbę usprawnień

Źródło: [Liker, Franz 2013, s. 45].

Rolą kadry zarządzającej jest akceptacja zmian oraz wyznaczenie celów firmy. Dotyczy to przewodnictwa w transformacji. Grupa ta powinna dobrać odpowiednie osoby do kadr *lean*, które pokierują zmianami i będą miały wiedzę na temat japońskich metod i technik zarządzania. Największe znaczenie ma grupa trzecia, mająca wiedzę na temat przebiegu procesów, sposobu organizacji zasobów, metod wytwarzania. Właściwe wykorzystanie jej pomysłów przez kadrę *lean* oraz ich akceptacja przez kadrę zarządzających są kluczowe dla powodzenia całej zmiany, jaką jest wdrożenie japońskich metod i technik *lean management* [Czerska 2014, s. 19]. Istotne są także właściwa komunikacja i wsparcie dwóch pierwszych grup.

Zmiana powoduje ryzyko. Rolą kadry zarządzającej jest przeprowadzenie i wsparcie w transformacji. Jej przedstawiciele muszą być przekonani co do słuszności podejmowanych działań oraz rozpatrywać ich skutki długookresowo [Ritchie, Marschall 1993, s. 248]. Zmiana powinna przebiegać etapami, co wymaga czasu. Niewłaściwie dokonane zmiany wynikają między innymi z małej skuteczności w uświadamianiu zmian pracownikom oraz zapewnieniu bezpieczeństwa zatrudnienia [O zmianie 2012, s. 2]. Jest to proces długotrwały, który powinien polegać na zmianie nastawienia pracowników – potwierdzają to słowa M. Aoki: „Gdy ktoś znajdzie się w takim środowisku, to chociaż przełożony nie będzie powtarzał bez końca, że należy wdrażać kaizeny i być kreatywnym, pracownik sam pozytywnie nastawia się do przyszłości; wdrażanie kaizenów staje się dlań najzupełniej naturalne. To jest właśnie ostateczny cel Systemu Produkcji Toyoty, jego największy efekt” [Aoki 2013, s. 13].

3. Metodyka badań i charakterystyka próby badawczej

Badania zostały przeprowadzone w 2013 r. w przedsiębiorstwie produkcyjnym z branży motoryzacyjnej na terenie Dolnego Śląska. Zastosowano metodę ankiety. Badania ankietowe, które posłużyły do zebrania materiału badawczego, zostały przeprowadzone wśród 48 pracowników. Wypełniający ankietę zajmowali różne stanowiska, głównie jednak produkcyjne. Większość respondentów to osoby ze stażem pracy wynoszącym 7-10 lat lub więcej, co jest znaczące dla określenia występujących barier i ograniczeń w trakcie wdrażania *lean management*. Pierwsze narzędzia *lean management* w badanym przedsiębiorstwie wdrożono w 2003 r. Aktualnie przedsiębiorstwo zatrudnia około 650 osób. Kwestionariusz ankiety, oprócz danych identyfikujących respondenta (metryczki), zawierał pytania wielokrotnego wyboru dotyczące:

- stosowanych metod i technik *lean management*,
- pozytywnych skutków stosowania *lean management*,
- negatywnych skutków wykorzystania *lean management*,
- barier i ograniczeń w trakcie wdrażania,
- obszarów zastosowania *lean management* (wybrany dział czy całe przedsiębiorstwo),

- sposobów motywacji pracowników w ramach *kaizen*,
- podmiotów uczestniczących we wdrażaniu.

Próbka badawcza nie jest reprezentatywna. Wyniki badań mają charakter sondażowy i wymagają potwierdzenia w dalszych badaniach. Wniosków z badania nie należy uogólniać. W badaniu większość stanowili mężczyźni (46 osób). Wyniki z przeprowadzenia kwestionariusza ankiety głównie w dziale produkcyjnym (zatrudniającym 40 osób). Charakterystykę próby badawczej przedstawiono w tab. 1.

Tabela 1. Charakterystyka próby badawczej

Ogółem liczba pracowników objętych badaniem						48	
Staż pracy: 1-3 lata	5	Staż pracy: 4-6 lat	13	Staż pracy: 7-10 lat	18	Staż pracy: powyżej 10 lat	12
Wiek pracowników: 18-30 lat	25	Wiek pracowników: 31-45 lat	17	Wiek pracowników: powyżej 45 lat	6		
Pracownicy produkcyjni	41		Pracownicy biurowi		7		

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

Do metod i technik *lean management* wykorzystywanych przez przedsiębiorstwo należą: *kaizen*, TPM (*Total Productive Maintenance*), *Just in Time*, TQM (*Total Quality Management*), *kanban*, SMED (*Single Minute Exchange of Die*), *poka-yoke*, *hoshin-kanri*, VSM (*Value Stream Mapping*), standaryzacja, zarządzanie wizualne, 5S. Stosowane są one we wszystkich komórkach funkcyjnych przedsiębiorstwa. W działach pozaprodukcyjnych wybrane metody i narzędzia *lean management* wdrożono w 2008 r.

4. Identyfikacja ograniczeń i barier wdrażania koncepcji *lean management* – prezentacja wyników badań

Na podstawie badań empirycznych autor zidentyfikował pięć barier i ograniczeń występujących w trakcie wdrażania *lean management*:

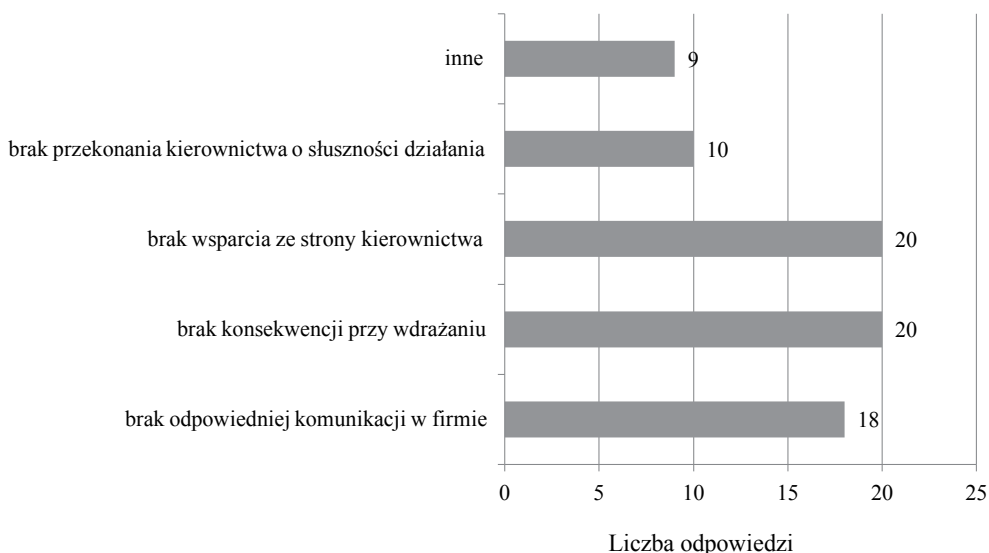
1. Brak wsparcia ze strony kierownictwa (20 odpowiedzi).
2. Brak konsekwencji we wdrażaniu (20 odpowiedzi).
3. Brak odpowiedniej komunikacji w przedsiębiorstwie (18 odpowiedzi).
4. Brak przekonania kierownictwa o słuszności działania (10 odpowiedzi).
5. Inne: brak szkoleń, zła atmosfera w pracy (9 odpowiedzi).

Przyczyną wdrożenia *lean management* w badanym przedsiębiorstwie był odgórny nakaz: spółka matka badanego przedsiębiorstwa postanowiła wdrożyć wybrane techniki i narzędzia *lean management* w spółkach córkach. Ze względu przymus oraz brak odpowiedniej wiedzy i szkoleń dotyczących *lean management* kierownictwo nie było przekonane co do słuszności działania. Miało to wpływ na

brak zaangażowania pracowników niższego szczebla. W wyniku braku odpowiedniej komunikacji cele nie zostały wyznaczone oraz przekazane na niższe szczeble, nie zidentyfikowano też aktualnego stanu procesów, nie wyjaśniono celu wdrożenia *lean management*. Skutkowało to oporem kierownictwa oraz pozostałych członków organizacji wobec zmian. Nie wyznaczono osób, które miały odpowiadać za działania związane z *lean management* (szkolenia, rozwiązywanie problemów, audyty 5S, ocenianie pomysłów w ramach *kaizen*).

Ponadto, zdaniem autora, brak odpowiedniej wiedzy zarządu o koncepcji *lean management*, brak przekonania o słuszności działania oraz brak odpowiedniej komunikacji doprowadził do wystąpienia negatywnych skutków (rys. 3), wśród których respondenci wymieniają:

- dużą kontrolę (28 odpowiedzi),
- redukcję załogi (15 odpowiedzi),
- inne: strata czasu, zwiększanie obowiązków, podwyższanie celów (9 odpowiedzi),
- wydłużenie czasu pracy (4 odpowiedzi).



Rys. 2. Bariery i ograniczenia występujące w trakcie wdrażania *lean management*

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

Najwięcej respondentów wskazało na dużą kontrolę. Jednak zdaniem autora niniejszego artykułu nie należy zaliczać jej do negatywnych skutków *lean management*. Dzięki kontroli możliwe jest sprawdzenie wyników. Kontrola pozwala na porównanie tego, co zostało wykonane, z planem. Na jej podstawie można zidentyfikować odchylenia, które później należy wyeliminować. Umożliwia też zarzą-

dzanie procesem. Stosowany w *lean management* cykl PDCA także opiera się na kontroli i składa się z takich działań, jak:

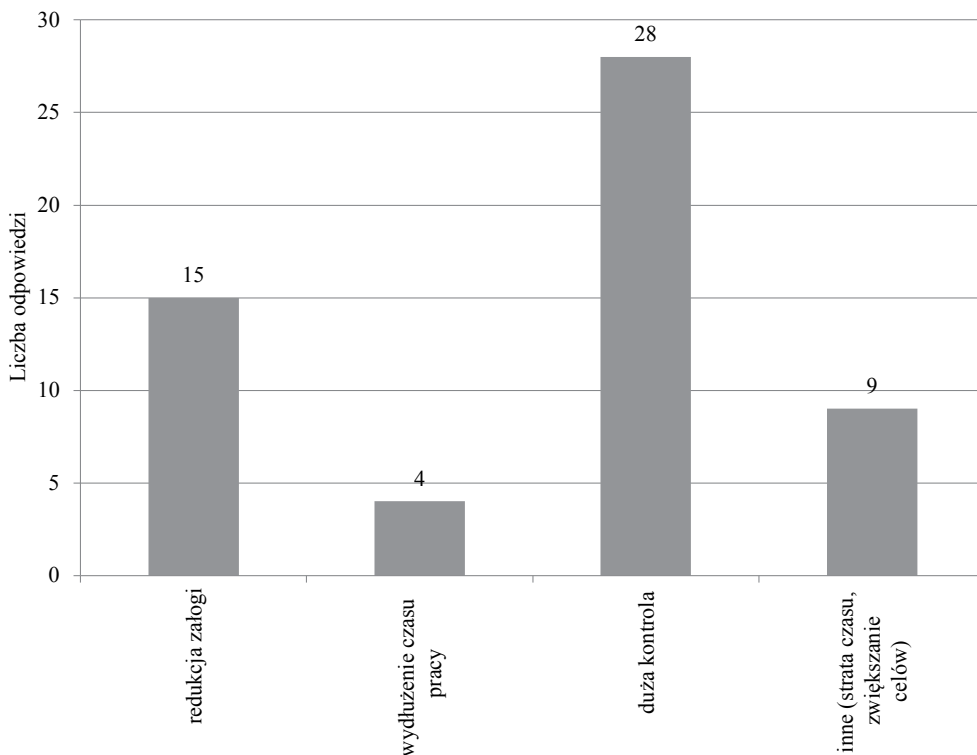
1. Planowanie (*plan*) – polega na zdefiniowaniu celu oraz warunków, metod potrzebnych do jego osiągnięcia.

2. Wykonanie (*do*) – polega na realizacji tego, co zaplanowano. Ważne jest sprawdzenie, czy każdy wykonawca rozumie cel i plan, dlatego ważne są szkolenia pracowników.

3. Kontrola (*check*) – polega na porównaniu wyników z planem oraz określeniu odchyłeń.

4. Akcje, działania korekcyjne (*act*) – to podjęcie działań mających na celu wyeliminowanie rozbieżności [Ćwiklicki, Obora 2009, s. 19].

Pracownicy badanego przedsiębiorstwa mieli poczucie, że podlegali kontroli i że są rozliczani za efekty, co ich zdaniem wpłynęło na negatywną atmosferę w pracy.



Rys. 3. Negatywne skutki wdrażania *lean management*

Źródło: opracowanie własne za: [Podobiński 2014, s. 87].

Drugą najczęściej udzielaną odpowiedzią była redukcja załogi. W 2007 r. doszło do zwolnień pracowników, co zdaniem zarządu było efektem kryzysu gospodarcze-

go, który w Polsce głównie dotyczył branż motoryzacyjnej, meblarskiej i budowlanej. Były to jednak korzyści krótkoterminowe, ponieważ nastąpił opór zatrudnionych wobec zmian. Pracownicy nie chcieli zgłaszać pomysłów, ponieważ uważali, że poprawa procesu może mieć wpływ na utratę stanowiska pracy.

Ten przykład pokazuje, jak ważna jest wiedza naczelnego kierownictwa o założeniach *lean management*. Pozostałe odpowiedzi wskazywane przez ankietowanych: strata czasu i zwiększanie wymagań, są także rezultatem braku wsparcia przez wyższe kierownictwo i braku szkoleń. Wydaje się, że negatywne nastawienie pracowników wobec zmian wynika z ich braku wiedzy, braku wsparcia zarządu oraz przyzwyczajęń, zwłaszcza starszych pracowników.

Należy pamiętać, że wdrożenie *lean management* bez względu na liczbę metod i technik powoduje opór ludzi. Jest ono bowiem zmianą w sposobie wykonywania pracy, a każda zmiana powoduje lęk i obawę. Przedstawione bariery i ograniczenia wyeliminowano na skutek szkoleń i warsztatów dla kierownictwa, przeprowadzonych przez działy *lean management* powołane przez spółkę matkę. Po przebytych szkoleniach i warsztatach w badanym przedsiębiorstwie powołano koordynatorów *lean enterprise*, odpowiedzialnych między innymi za: szkolenia pracowników produkcyjnych, monitorowanie problemów, ich rozwiązywanie, motywowanie pracowników do zgłaszania pomysłów, ocenianie i wdrażanie usprawnień.

5. Zakończenie

W ostatnich latach wiele uwagi poświęcono badaniom nad uwarunkowaniami kulturowymi wykorzystania metod i technik *lean management*. Zwraca się w nich uwagę na wartości kultury japońskiej, wśród których wymienia się: kolektywizm, nastawienie długookresowe, lojalność wobec miejsca pracy. Jednak oprócz barier kulturowych podczas wdrażania japońskiej koncepcji zarządzania występują inne ograniczenia. Na podstawie badań empirycznych w jednym z przedsiębiorstw produkcyjnych autor zidentyfikował pięć ograniczeń utrudniających wprowadzenie *lean management*. Wyników analiz nie powinno się uogólniać ze względu na to, że próba nie spełniła warunku reprezentatywności. Pozwoliły one jednak wskazać następujące bariery podczas wprowadzania omawianego narzędzia: brak wsparcia ze strony kierownictwa, brak konsekwencji we wdrażaniu, brak odpowiedniej komunikacji w przedsiębiorstwie, brak przekonania kierownictwa o słuszności działania. Nieduża część respondentów zaznaczyła w kwestionariuszu również inne czynniki, jak np. brak szkoleń i złą atmosferę w pracy. Wydaje się, że duży wpływ na wystąpienie tych barier miał odgórny nakaz wprowadzenia *lean management*. Badane przedsiębiorstwo jest jedną z jego spółek córek. Główna siedziba organizacji znajduje się w Wielkiej Brytanii. Decyzję o wdrożeniu *lean management* podjął zatem zarząd brytyjski. Wprowadzenie przymusu zastosowania *lean management* wywołało opór pracowników, czego konsekwencją było niezrozumienie podstawowych założeń tej koncepcji zarządzania. W spółkach córkach omawianego przedsiębior-

stwa nie wyjaśniono celu wdrażania *lean management* oraz sposobu jej implementowania. Brak odpowiedniej wiedzy oraz informacji doprowadził do braku przekonania o słuszności zmiany, co wpłynęło na wszystkich pracowników organizacji. Zarząd nie przejawiał konsekwencji we wdrażaniu, a było to spowodowane brakiem informacji oraz doświadczenia we wdrażaniu *lean management*. Pojawił się chaos w organizacji, który wywołał w niej złą atmosferę i brak odpowiedniej komunikacji.

Działania naprawcze podjęte przez spółkę matkę w formie zaangażowania specjalnej komórki *lean* w szkolenia w spółkach córkach oraz wyznaczenie osób odpowiedzialnych za *lean management* spowodowały postępy we wdrażaniu omawianej koncepcji. Coroczne audyty przeprowadzane przez spółkę matkę w badanym przedsiębiorstwie odnotowują pozytywny wynik. Jednak w dalszym ciągu pracownicy są zdania, że przedsiębiorstwo organizuje za mało szkoleń.

Literatura

- Aoki M., *Jak działa fabryka Toyoty*, Shinsei Consulting, Poznań 2013.
- Brożyńska M., Kowal K., Lis A., Szymczak M., *5×dlaczego. Pierwszy podręcznik metody*, 2K Consulting, Łódź 2014.
- Byrne A., *Jak zrewolucjonizować firmę dzięki Lean Management, czyli jak prezesi, dyrektorzy i właściciele wykorzystują zasady Lean Management do transformacji swoich firm i do zwiększenia wartości dostarczanej klientom*, Lean Enterprise Institute Polska, Wrocław 2013.
- Chapman S.N., *The fundamentals of production planning and control*, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River 2005.
- Curtis D.A., *Making a success in manufacturing*, McGraw-Hill, New York 1993.
- Czerska J., *Doskonalenie strumienia wartości*, Difin, Warszawa 2009.
- Czerska J., *Podstawowe narzędzia Lean Manufacturing; Lean manufacturing Basic Toolbox*, Lean QTeam, Gdańsk 2014.
- Ćwiklicki M., Obara H., *Metody TQM w zarządzaniu firmą. Praktyczne przykłady zastosowań*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2009.
- Ford H., *Dziś i jutro*, ProdPress.com, Wrocław 2007.
- Greasley A., *Operations Management*, SAGE Publications, Los Angeles 2008.
- Hirano H., *5 Pillars of the Visual Workplace*, ProdPublishing.com, Wrocław 2010.
- Horbal R., *Ukryty skarb, czyli jak zwiększyć produktywność usług w oparciu o model wielowariantowy i Lean Management?*, Lean Enterprise Institute Polska, Wrocław 2015.
- Kraśniński M., *Kulturowe uwarunkowania wykorzystania japońskich koncepcji, metod i technik zarządzania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2014.
- Liker J.K., Franz J.K., *Droga Toyoty do ciągłego doskonalenia. Jak osiągać znakomite wyniki dzięki strategii i operacyjnej doskonałości*, MT Biznes, Warszawa 2013.
- Locher D., *Lean w biurze i usługach. Przewodnik po zasadach szczupłego zarządzania w środowisku pozaprodukcyjnym*, MT Biznes, Warszawa 2012.
- Lubben R.T., *Just in Time Manufacturing: An Aggressive Manufacturing Strategy*, McGraw-Hill, New York 1988.
- Milewski D., Milewska B., *Just in Time*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2001.
- Miller J., Villafuerte J., Wroblewski M., *Kultura kaizen. Budowanie i utrzymywanie kultury ciągłego doskonalenia*, MT Biznes, Warszawa 2014.

- O zmianie*, red. P. Kubisiak, M. Bee, Harvard Business Review Polska, ICA N Institute, Warszawa 2012.
- Osbert-Pociecha G., *Zdolność do zmian jako siła sprawcza elastyczności organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2011.
- Przybyła M., *Organizacja i zarządzanie. Podstawy wiedzy menedżerskiej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2003.
- Ritchie B., Marshall D., *Business Risk Management*, Chapman & Hall, London 1993.
- Rother M., *Toyota Kata. Zarządzanie ludźmi w celu doskonalenia, zdobywania umiejętności, adaptacji oraz osiągania ponadprzeciętnych wyników*, Lean Enterprise Institute Polska, Wrocław 2011.
- Shook J., *Zarządzać znaczy uczyć. Rozwiązywanie problemów i rozwój pracowników z wykorzystaniem metody A3*, Lean Enterprise Institute Polska, Wrocław 2012.