

Wdrożenie koncepcji Lean z perspektywy pracowników przedsiębiorstwa usługowego

The implementation of the Lean concept from the perspective of employees of a service company

Key words: lean, lean management, waste, modern services, kaizen.

Abstract: The aim of the article is to present the most important problems related to the application of the Lean concept from the perspective of employees of one of the enterprises in the business services sector in the Silesia Region. This article is of a practical nature, as a computer-assisted website interview (CAWI) was used as the research method. The study concerned the assessment of the implementation and application of the Lean concept by operational employees of the analyzed enterprise. The assumed results from the implementation of lean management in the enterprise are often discussed only at the level of the management board of the organization. There are situations when the opinion of employees in this area is ignored, which, despite generally good results in the statistics, may lead to frustration and dissatisfaction of employees.

Słowa kluczowe: lean, szczupłe zarządzanie, marnotrawstwo, nowoczesne usługi, kaizen.

Streszczenie: Celem artykułu jest przedstawienie najważniejszych problemów związanych ze stosowaniem koncepcji Lean z perspektywy pracowników jednego z przedsiębiorstw sektora nowoczesnych usług biznesowych w województwie śląskim. Niniejszy tekst ma charakter praktyczny, gdyż jako metodę badawczą wykorzystano wspomaganą komputerowo wywiad przy pomocy strony www (CAWI). Badanie dotyczyło oceny wdrożenia i stosowania koncepcji Lean przez pracowników operacyjnych analizowanego przedsiębiorstwa. Zakładane rezultaty z wdrożenia szczupłego zarządzania w przedsiębiorstwie często omawiane są jedynie na poziomie zarządu organizacji. Zdarzają się sytuacje, gdy pomijane jest zdanie pracowników w tym obszarze, co mimo ogólnie dobrych wyników w statystykach może prowadzić do frustracji i niezadowolenia pracowników.

Wprowadzenie do szczupłego zarządzania

Lean management jest metodą zarządzania organizacją, która ma na celu eliminowanie wszelkiego marnotrawstwa nietworzącego wartości dodanej z perspektywy klienta. Główne zamierzenie polega na koncentracji na potrzebach klienta oraz dostarczeniu mu końcowego produktu zgodnego z jego oczekiwaniami.

Pojęcie lean ma wiele aspektów i obejmuje różne sfery¹:

- filozofię lean – która koncentruje się na ciągłym doskonaleniu poprzez eliminację marnotrawstwa i rozwijaniu zdolności do samodoskonalenia;

¹ S.A. Connaughton, *Lean Manufacturing*, EBSCO Research Starters, EBSCO Publishing Inc., 2008, s. 4.

- lean thinking – podejście oparte na skoncentrowanym myśleniu, mające na celu zwiększenie produktywności poprzez identyfikację i eliminację działań, które nie przynoszą wartości dodanej;
- lean management – podejście do kompleksowego zarządzania organizacją, oparte na eliminacji strat we wszystkich obszarach działalności;
- lean manufacturing – system produkcji oparty na zasadach szczupłości, wykorzystujący narzędzia ciągłego doskonalenia.

Powszechnie używane pojęcie „szczupłe zarządzanie” nie jest fortunne, gdyż rodzi skojarzenia z redukcjami, z wymogiem wykonywania większej ilości pracy przy zaangażowaniu mniejszych zasobów². W ramach podejścia lean zaangażowanie wszystkich pracowników jest kluczowe, istotna jest praca zespołowa, a menedżer lub lider nawiązuje bezpośrednią interakcję z występującymi wyzwaniami, jednocześnie zapewniając wsparcie dla swojego zespołu pracowniczego. W przypadku poważnych problemów lub spadku wydajności poniżej ustalonego poziomu kierownictwo ma za zadanie zidentyfikować przyczynę tych problemów, często będącą odstępstwem od ustalonego standardu. W tradycyjnym modelu liderzy korporacji chcą za wszelką cenę szybko osiągać wyniki, natomiast lider lean musi wykazywać się cierpliwością, skupić się na całym procesie biznesowym, nie szukać winnych, odpowiedzialnych za konkretne błędy, ale znaleźć przyczynę problemu w procesie biznesowym. W koncepcji Lean bardzo istotne jest zrozumienie kontekstu kulturowego, czyli nastawienie na zmianę kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa, nie wystarczy bowiem jedynie korzystać z narzędzi szczupłego zarządzania³.

Tabela 1. Porównanie tradycyjnego modelu przywództwa i przywództwa w Lean

Tradycyjny lider	Lider Lean
Szybkie osiągnięcie rezultatów	Wytrwałość
Duma	Pokora
Awansowanie po szczeblach kariery	Pogłębione zrozumienie stanowiska na danym poziomie i stopniowe awansowanie po szczeblach kariery
Osiąganie wyników niezależnie od kosztów	Proces odpowiedni i zapewniający osiągnięcie dobrych rezultatów
Realizacja celu za pośrednictwem zaangażowania ludzi	Rozwój ludzi
Przełamywanie barier	Inwestowanie czasu w gruntowne zrozumienie problemów i ich fundamentalnych przyczyn przed podejmowaniem działań
Zarządzanie w oparciu o liczby	Dogłębne pojęcie procesu

Źródło: opracowanie własne na podstawie J.K. Liker, M. Hoseus, *Kultura Toyoty. Serce i dusza filozofii Toyoty*, MT Biznes, Warszawa 2009, s. 425.

² L. Bylinko, *Koncepcja szczupłego zarządzania [w:] Współczesne koncepcje zarządzania*, Biesok G., Jakubiec M. (red.), Akademia Techniczno-Humanistyczna w Bielsku Białej, Bielsko Biała 2019, s. 7–24.

³ T. Król, *Lean management po polsku. O dobrych i złych praktykach. Lean, six sigma, kaizen. 11 i pół powodu, dlaczego zmiana się nie udaje*. Wydawnictwo Helion, Gliwice 2018.

Metoda zarządzania lean wpływa na osiągnięcie wysokiej efektywności ekonomicznej poprzez poszukiwanie i implementację różnorodnych rozwiązań mających na celu usprawnienie procesów⁴. Jednakże osiągnięcie tego nie jest łatwe, ponieważ istnieją pewne warunki, które muszą być spełnione w przedsiębiorstwach. Wśród tych warunków można wymienić⁵:

- wymóg, aby wszyscy pracownicy przedsiębiorstwa mieli pełne zrozumienie istoty nowych koncepcji, strategii oraz taktyk i narzędzi zarządzania;
- stworzenie pracownikom i kadrze kierowniczej okazji do rozwoju i podnoszenia kwalifikacji poprzez systematyczne szkolenia i doskonalenie zawodowe;
- gwarancja udziału pracowników w procesie zarządzania poprzez partycypację i współdecydowanie;
- zapewnienie odpowiedniej atmosfery pracy;
- gwarancja, że każdy pracownik ma dostęp do informacji, które są skoncentrowane na jego indywidualnych celach oraz stworzenie możliwości wymiany informacji między wszystkimi członkami zespołu;
- umiejętność zapobiegania konfliktom oraz eliminowania ich przyczyn;
- stworzenie warunków sprzyjających kreatywności i gotowości do pracy twórczej na każdym poziomie stanowiska.

Wdrażanie szczupłego zarządzania wiąże się z wieloma innymi decyzjami do podjęcia, takimi jak: wybór obszaru wdrożeniowego, analiza strat w wybranym obszarze czy wdrożenie narzędzi szczupłego zarządzania⁶. Mimo iż lista warunków, o których należy pamiętać – nie jest krótka, korzyści z wdrożenia Lean mogą zrekompensować wysiłek związany z implementacją podejścia szczupłego zarządzania w organizacji.

Marnotrawstwo w odniesieniu do Lean Management

Marnotrawstwo definiowane jest często jako rozrzutność czy niegospodarność. Można je również określić jako lekkomyślne, nieoszczędne i bezużyteczne dysponowanie zasobami. Zdaniem T. Kotarbińskiego, marnotrawstwo to: „marnotrawienie sił, czyli zużywanie zasobów o rzadkich walorach swoistych do celów osiągalnych w drodze zużycia zasobów łatwo zastępowalnych, opieszale niekończenie roboty rozpoczętej, gdzie wkład preparacyjny idzie wtedy na marne, wszelki wkład zbędny, zużywanie tworzyw, aparatury, energii ponad miarę – ponad miarę rzeczywistej potrzeby, wszelkie niepomijanie tego, co nieistotne⁷”. Obecnie walka z marnotraw-

⁴ B. Gładysz, D. Corti, F. Castano, W. Mohammed, J.L. Martinez Lastra, *Towards „Lean Industry 4.0’ – Current trends and future perspectives*, Cogent Business & Management, Volume 7, 2020.

⁵ A. Piasecka-Głuszak, *Korzyści z wdrożenia Lean Management w polskich przedsiębiorstwach w dobie kryzysu – wyniki badań ankietowych*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2013, s. 100–102.

⁶ D. Owsiak, *Lean manufacturing jako koncepcja zarządzania we współczesnych przedsiębiorstwach produkcyjnych*, [w:] *Wielowymiarowość zarządzania XXI wieku*, Jakubiec M., Barcik A. (red.), Wydawnictwo Naukowe Akademii Techniczno-Humanistycznej w Bielsku Białej, Bielsko Biała 2018, s. 196–207.

⁷ T. Kotarbiński, *Traktat o dobrej robocie*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław 1974, s. 156–157.

stwem nie ogranicza się jedynie do działań mających na celu jego redukcję, lecz także skupia się na zapobieganiu jego powstawania.

Rozważania na temat marnotrawstwa w organizacjach oraz badania w tej dziedzinie są istotne i mają ponadczasowe znaczenie dla skutecznego zarządzania przedsiębiorstwem. Niewłaściwe gospodarowanie nie dotyczy tylko efektywności działania organizacji lub nieuzasadnionego zużycia zasobów, ale również wiąże się z odpowiedzialnością prawną, zarządczą i społeczną. Konsekwencją tego może być zagrożenie osiągnięcia podstawowych celów organizacji gospodarczych. Różne grupy interesariuszy, w tym przede wszystkim klienci, wymagają skutecznego zarządzania zasobami w organizacji⁸.

Tabela 2. Opis niektórych form marnotrawstwa w firmie

Rodzaj marnotrawstwa	Charakterystyka
Nadprodukcja	<ul style="list-style-type: none"> - to tzw. marnotrawstwo planowane, czyli produkcja wyrobów bez zamówień, nazywane jest często „just-in-case”, czyli produkcją na wypadek wystąpienia potrzeby - dotyczy również produkcji w toku - skutkuje nagromadzeniem nadmiernych zapasów na różnych etapach procesu produkcyjnego - produkty generowane bez realnego zapotrzebowania wymagają dodatkowej obsługi, procesu rejestracji oraz przechowywania, mimo ich nieproduktywnego charakteru - istnieje tendencja do realizacji kolejnych etapów procesu w sposób przyspieszony, wyprzedzając rzeczywiste potrzeby i wymagania - nadprodukcja jest wynikiem różnych czynników, w tym: <ul style="list-style-type: none"> - braku optymalnego dopasowania podaży do popytu, - niewłaściwego prognozowania potrzeb rynku, - nadmiernej orientacji na maksymalizację produkcji bez uwzględnienia rzeczywistych potrzeb rynku
Oczekiwanie	<ul style="list-style-type: none"> - dotyczy przypadków, w których występuje bezproduktywność lub brak aktywności - brak niezbędnych informacji lub dokumentacji może spowodować zatrzymanie pracy i oczekiwanie na ich uzyskanie - jest okresem czasu, w którym można zrealizować inne działania lub przeznaczyć na inne zadania - powoduje spowolnienie przepływu i wydłużenie czasu realizacji dostawy - często jest rezultatem występowania ograniczeń i opóźnień w wcześniejszych etapach procesu - jest to najbardziej frustrujący rodzaj marnotrawstwa dla pracowników

cd. →

⁸ K. Lisiecka, I. Burka, *Źródła powstawania marnotrawstw w organizacjach na przykładzie usługowych przedsiębiorstw ciepłowniczych*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2015, s. 78–80

Rodzaj marnotrawstwa	Charakterystyka
	<ul style="list-style-type: none"> - przykładami marnotrawstwa związanego z oczekiwaniem w procesie produkcyjnym mogą być: opóźnienia w dostawie materiałów lub części, awarie maszyn i urządzeń, oczekiwanie na wykonanie kontroli lub oczekiwanie na informacje niezbędne do kontynuowania procesu produkcyjnego
Zbędny transport, przewóz	<ul style="list-style-type: none"> - występuje, gdy towary, materiały lub produkty są niepotrzebnie przemieszczane między różnymi miejscami wewnątrz organizacji - jest to rodzaj marnotrawstwa, który prowadzi do straty czasu, zwiększenia kosztów i ryzyka uszkodzenia lub utraty materiałów, - przykłady zbędnego transportu to nadmierne przenoszenie materiałów między stanowiskami pracy, nieoptymalne układy przestrzenne, brak efektywnego planowania tras transportu, - może wystąpić także w kontekście dostarczania produktu do ostatecznego odbiorcy
Nadmierny stan zapasów	<ul style="list-style-type: none"> - nadmiar zapasów wymaga większych powierzchni magazynowych i generuje dodatkowe koszty związane z przechowywaniem, monitorowaniem i zabezpieczaniem zapasów - im dłużej zapasy pozostają nieużywane, tym większe jest ryzyko, że staną się przestarzałe, nieprzydatne lub podatne na uszkodzenia. To z kolei prowadzi do strat finansowych - zwiększa ryzyko uszkodzeń lub utraty, szczególnie w przypadku produktów o ograniczonej trwałości lub podatnych na psucie, - wymaga czasu i zasobów do zarządzania nimi, co może odciągać uwagę od innych ważnych działań i procesów - duże ilości zapasów mogą utrudniać skuteczną kontrolę jakości, co z kolei prowadzi do zwiększonego ryzyka wadliwych produktów i reklamacji - często wynika z przyzwyczajenia, które trudno jest zmienić, ponieważ pracownicy czują się bezpieczniej, mając nadmiar zapasów jako formę zabezpieczenia. Jest to rodzaj asekuracji, który wpływa na decyzje dotyczące poziomu zapasów w organizacji
Niewykorzystana kreatywność pracowników	<ul style="list-style-type: none"> - ten rodzaj marnotrawstwa, mimo swojego znaczenia, często jest niedoceniany przez kierownictwo organizacji - wynika stąd, że: pracownicy nie są odpowiednio wykorzystywani w zakresie zadań, które są zgodne z ich kompetencjami, kierownictwo nie przykłada się do słuchania pracowników i nie uwzględnia ich pomysłów, jednocześnie ograniczając lub nie zapewniając pracownikom możliwości rozwoju i nauki - ważne jest rekrutowanie i rozwijanie wykwalifikowanych, utalentowanych i zmotywowanych pracowników oraz inspirowanie ich do zaangażowania w sprawy organizacji, również z myślą o dobrobycie swojej rodziny i społeczeństwa - stymulowanie kreatywności pracowników stanowi skuteczną strategię w zwalczaniu pozostałych form marnotrawstwa

Rodzaj marnotrawstwa	Charakterystyka
Marnotrawstwo w procesach rachunkowości	<ul style="list-style-type: none"> - powiązane jest z generowaniem obszernych, złożonych i niepotrzebnych dokumentacji, raportów, transakcji oraz metod opartych na eks-post kontrolowaniu operacji - jako rozwiązanie pomocne w redukcji marnotrawstwa w procesach rachunkowości może być stosowanie metodyki Lean Accounting, która koncentruje się na generowaniu informacji finansowych i niefinansowych oraz komunikowaniu ich menedżerom i pracownikom odpowiedzialnym za podejmowanie decyzji dotyczących realizacji strategii - inne przykłady narzędzi zarządzania kosztami obejmują rachunek redukcji kosztów (kaizen costing), rachunek kosztów docelowych (target costing) oraz rachunek cyklu życia produktu
Marnotrawstwo czasu menedżerów	<ul style="list-style-type: none"> - może prowadzić do występowania innych rodzajów marnotrawstwa - wprowadzenie wizualizacji (visual management) może stanowić istotne narzędzie w eliminowaniu marnotrawstwa, umożliwiając skuteczne zarządzanie i oszczędność cennego czasu - czas pracy menedżerów jest źle wykorzystywany, a jego znaczna część jest marnowana na nieproduktywne i nieefektywne czynności. Do takiego stanu rzeczy przyczynia się rozdrobniona struktura dnia pracy, rozproszona aktywność, skupianie się na sprawach drugorzędnych, niski poziom planowania pracy, analizowanie nadmiarowej ilości nieistotnych informacji, brak umiejętności selekcjonowania istotnych informacji oraz niedostateczne delegowanie rutynowych zadań i obowiązków - niewłaściwe zarządzanie czasem prowadzi do stagnacji czy zastoju, a tam, gdzie występuje stagnacja, pojawia się marnotrawstwo

Źródło: opracowanie własne na podstawie: K. Lisecka, I. Burka, *Źródła powstawania marnotrawstw w organizacjach na przykładzie usługowych przedsiębiorstw ciepłowniczych*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2015, s. 79–81.

Lista rodzajów marnotrawstwa jest otwarta i z dużym prawdopodobieństwem będą pojawiały się na niej nowe kategorie. Właściwie liczba rodzajów marnotrawstwa jest równa liczbie różnych rodzajów działalności, procesów biznesowych i indywidualnych czynności wykonywanych w tych procesach. Wskazanie głównych typów marnotrawstwa ma na celu ułatwienie identyfikacji nieefektywności w organizacji. Łatwiej będzie bowiem zidentyfikować przeszkody sprawniejszego wykonania procesów biznesowych w przedsiębiorstwie, mając przygotowany wachlarz zidentyfikowanych wcześniej typów marnotrawstw do analizy.

Wyniki badań ankietowych

Wdrożenie zasad lean management nie jest zadaniem łatwym do wykonania (dla osób odpowiedzialnych za implementację) oraz zrozumienia istoty tej koncepcji przez pracowników przedsiębiorstwa. W przypadku pracowników biurowych często używaną metodą do identyfikacji niepotrzebnych czynności i eliminacji strat

jest rejestrowanie każdej wykonywanej czynności przez pracownika za pomocą systemu informatycznego, który mierzy czas poświęcony na poszczególne zadania. Dla pracownika, który wcześniej nie musiał tego robić, jest to zazwyczaj uciążliwe zadanie, wykonywane z niechęcią i często napotykające na opór. Nawet jeśli firma odnosi dobre wyniki i osiąga lepsze wskaźniki dzięki wdrożeniu zasad lean, ważne jest również zwrócenie uwagi na wskaźnik rotacji pracowników. W trakcie wprowadzania omawianej koncepcji istnieje ryzyko utraty pracowników, którzy preferują wykonywanie obowiązków bez presji monitorowania każdej pojedynczej czynności, którą wykonują w danym momencie. To nie jest jedyna czynność, która niepoprawnie wdrożona – może w efekcie końcowym negatywnie wpływać na morale pracowników⁹.

Celem przeprowadzenia badania było uzyskanie informacji zwrotnej od pracowników dot. funkcjonowania koncepcji Lean w jednym z dużych przedsiębiorstw sektora nowoczesnych usług w województwie śląskim.

Badania ankietowe przeprowadzono za pomocą kwestionariusza online przy użyciu metody CAWI (Computer Assisted Web Interviews) poprzez przesłanie respondentom kwestionariusza internetowego do wypełnienia. Ankiety były zaadresowane do 520 pracowników operacyjnych jednego z centrów nowoczesnych usług biznesowych świadczącego usługi w zakresie księgowości. Na ankietę odpowiedziało 384 pracowników. Ankieta została przeprowadzona w przedsiębiorstwie, w którym od półtora roku wdrażana jest koncepcja Lean Management.

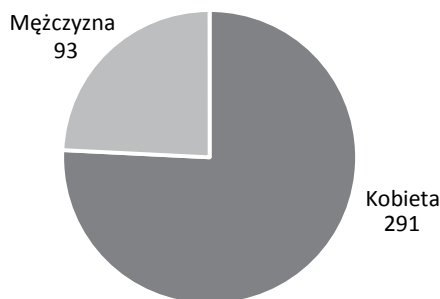
Przed przeprowadzeniem badania ankietowego sformułowano 3 hipotezy badawcze.

Hipoteza 1 – pracownicy nie mają wystarczającego poziomu wiedzy o szczupłym zarządzaniu;

Hipoteza 2 – pracownicy administracyjni niechętnie raportują wykonywane czynności z wykorzystaniem systemu informatycznego typu: Harmodesk;

Hipoteza 3 – pracownicy nie zgłaszają chęci prowadzenia spotkań w ramach Lean.

Pierwsza część badania to pytania o płeć, wiek oraz wykształcenie respondentów.

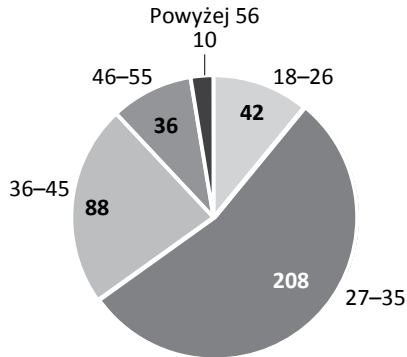


Rys. 1. Płeć respondentów

Źródło: opracowanie własne.

⁹ M. Alefari, M. Almani, K. Salonitis, *Lean manufacturing, leadership and employees: the case of UAE SME manufacturing companies*, Production & Manufacturing Research. An Open Access Journal, 2020.

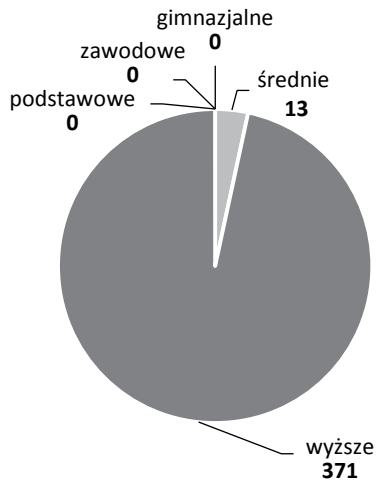
W działach finansowych przedsiębiorstw z sektora nowoczesnych usług biznesowych jest zwykle więcej kobiet niż mężczyzn. W przypadku omawianego przedsiębiorstwa 76% badanych respondentów stanowią kobiety.



Rys. 2. Wiek respondentów

Źródło: opracowanie własne.

Z rysunku 2 wynika, że aż 54% respondentów to pracownicy w przedziale wiekowym 27–35 lat. Odnotowano również 23% osób w wieku 36–45 lat. Najmniej respondentów stanowili pracownicy, którzy ukończyli 56 lat życia.

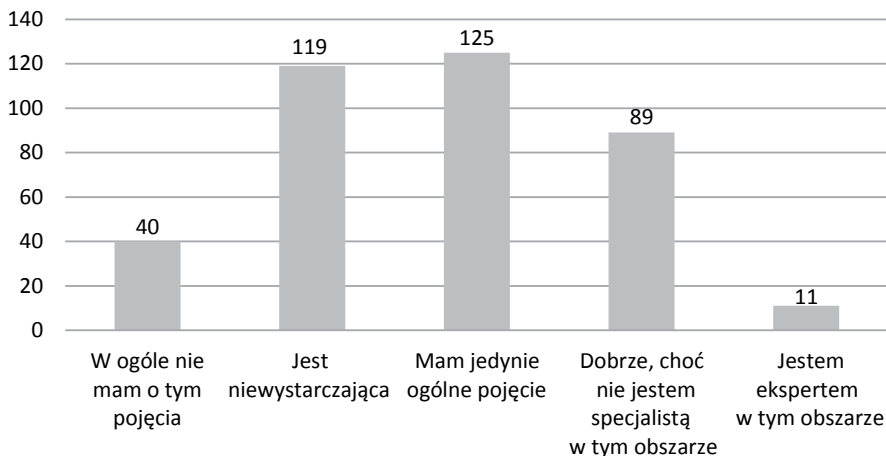


Rys. 3. Wykształcenie respondentów

Źródło: opracowanie własne.

Biorąc pod uwagę wykształcenie pracowników, nie ma żadnego zaskoczenia, że zdecydowana większość to osoby z wyższym wykształceniem (97% badanych). Trzynastu badanych respondentów posiada średnie wykształcenie, co może być związane np. z pracą zawodową w trakcie studiów.

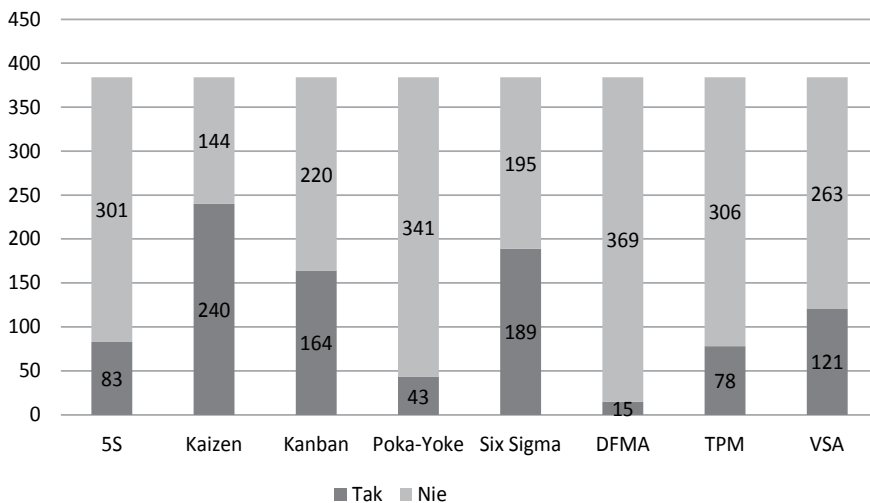
Dalsza część ankiety dotyczyła pytań z zakresu szczupłego zarządzania.



Rys. 4. Jak oceniasz swoją wiedzę z zakresu Lean Management?

Źródło: opracowanie własne.

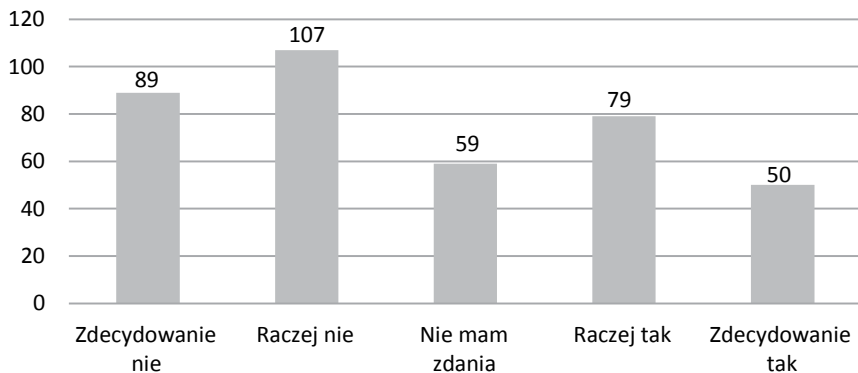
Wśród badanych tylko jednaście osób uważa się za ekspertów w obszarze szczupłego zarządzania. Najwięcej respondentów ma jedynie ogólne pojęcie o lean lub wiedza w tym obszarze jest niewystarczająca. Natomiast 10,41% respondentów w ogóle nie ma pojęcia o koncepcji szczupłego zarządzania.



Rys. 5. Czy znasz wymienione narzędzia Lean?

Źródło: opracowanie własne.

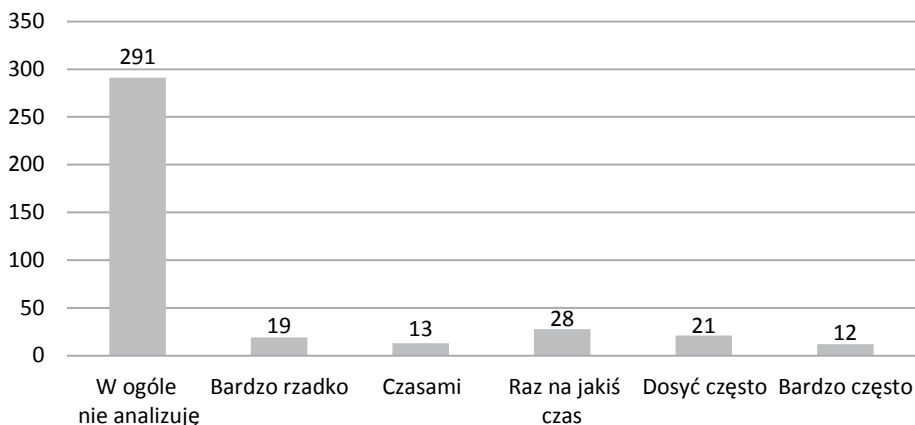
Słaba znajomość narzędzi Lean może mieć związek z samym nazewnictwem, które dla większości pracowników jest prawdopodobnie obce. Najbardziej znane okazały się Kaizen, Six Sigma oraz Kanban. Najmniej znanymi narzędziami Lean wśród respondentów analizowanego przedsiębiorstwa są DFMA, TPM oraz Poka-Yoke.



Rys. 6. Czy raportowanie wykonywanych czynności w czasie pracy jest według Ciebie potrzebne?

Źródło: opracowanie własne.

Aby móc wprowadzić optymalizacje procesowe, najpierw trzeba przeanalizować stan obecny, co w przypadku usług często jest problemem. Do mierzenia czasu poświęcanego na dany proces wykorzystywane są narzędzia informatyczne. Zarząd te zmiany wprowadza, a pracownicy mają zwykle różne zdanie na ten temat. W przypadku omawianego przedsiębiorstwa pracownicy raczej niechętnie raportują czas pracy poprzez wykorzystywanie narzędzi informatycznych (51% negatywnych odpowiedzi). Odnotowano również 34% pozytywne odpowiedzi – osoby te twierdzą, że raportowanie wykonywanych czynności jest potrzebne. Być może widzą one realny efekt mierzenia czasu pracy, analizy danych, a następnie wprowadzania optymalizacji procesowych. Reszta respondentów nie miała zdania w tym temacie.

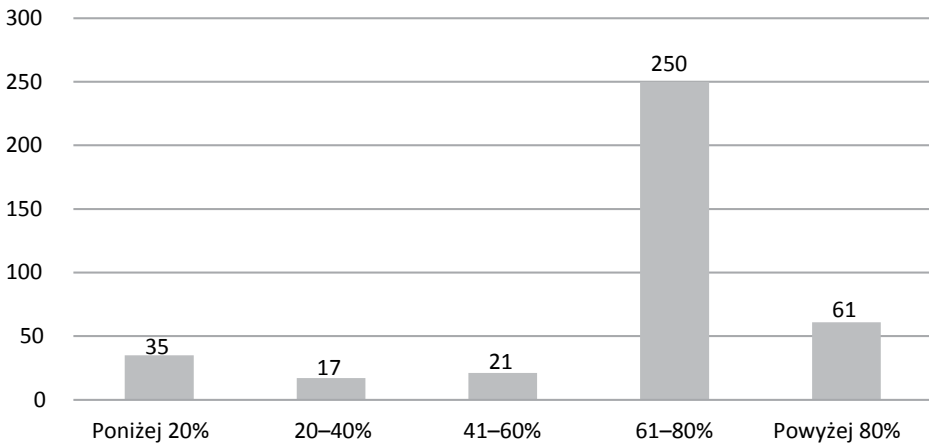


Rys. 7. Jak często analizujesz raportowane przez siebie dane?

Źródło: opracowanie własne.

Szczegółowa analiza danych to najczęściej zadanie przełożonych, natomiast każdy pracownik zwykle może poprosić o dostęp do tego, co raportuje, żeby zobaczyć zmiany w czasie poświęcanym na konkretne procesy biznesowe w dobie bardzo

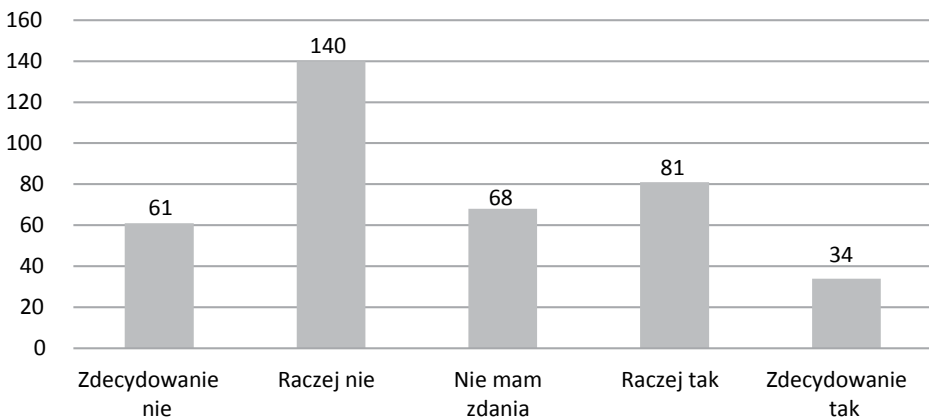
dynamicznie zmieniającej się rzeczywistości gospodarczej. W analizowanym przedsiębiorstwie zdecydowana większość pracowników nie analizuje raportowanych danych.



Rys. 8. W ilu twoim zdaniem procentach raportowane dane pokrywają się z rzeczywistością wykonywanymi obowiązkami?

Źródło: opracowanie własne.

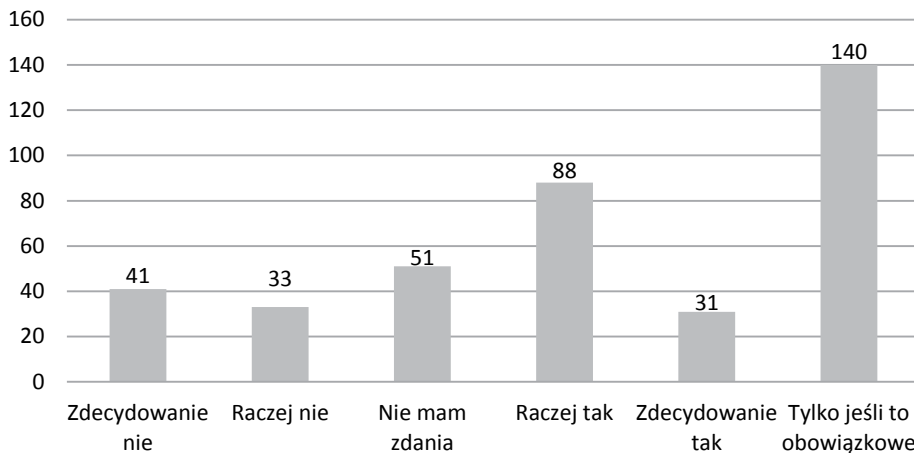
Odpowiedź, iż raportowane dane pokrywają się z realnie wykonywanymi czynnościami w przedziale 61–80% wydaje się rozsądna i satysfakcjonująca dla większości firm stosujących tego typu narzędzia. Należy nadmienić, iż prawdopodobnie nie da się osiągnąć 100%, bo ludzie nie są robotami, więc czasami po prostu zapominają o zmianie obsługiwanego procesu w narzędziu informatycznym służącym do raportowania czasu pracy.



Rys. 9. Czy chętnie uczestniczysz w spotkaniach Lean?

Źródło: opracowanie własne.

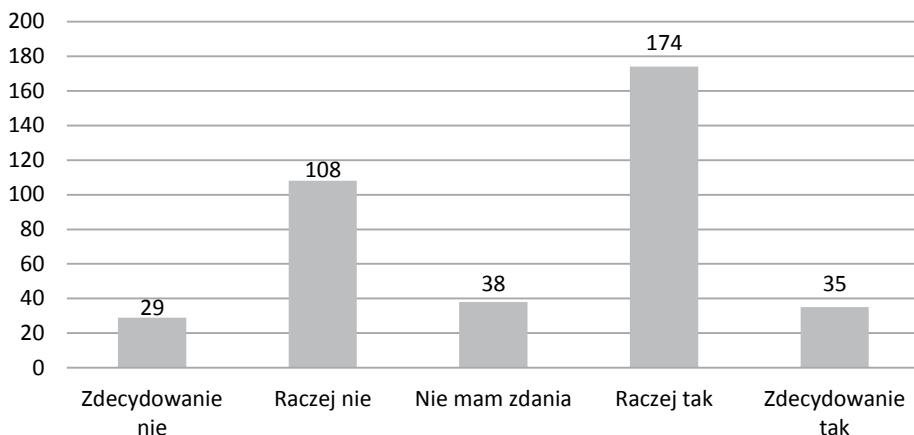
Z rysunku 9 wynika, że pracownicy raczej niechętnie uczestniczą w spotkaniach Lean, na których omawiane są statusy rozwiązywanych problemów, przypisanie osoby odpowiedzialnej oraz terminu wykonania problemów zidentyfikowanych na spotkaniu, omówienie wyników. Spotkania często uważane są za niepotrzebne, bo i bez nich najważniejsze problemy muszą być wyjaśnione w odpowiednim terminie. Dzięki Lean identyfikowane powinny być problemy niepilne, ale ważne, aby zmiany procesowe były przemyślane i odpowiadające potrzebom klienta zamiast tzw. „gaszenia pożarów”.



Rys. 10. Czy zgłaszasz pomysły dotyczące tematów spotkań, procesów które mają zostać omówione w ramach spotkań Lean?

Źródło: opracowanie własne.

Większość respondentów udzieliła odpowiedzi, że zgłasza pomysły usprawnień czy tematy spotkań Lean tylko w sytuacji, gdy jest to obowiązkowe. Nie jest to dobre dla organizacji, ponieważ Lean to kultura firmy, coś co ma zmienić DNA przedsiębiorstwa zamiast zmuszania pracowników do wprowadzania innowacji.



Rys. 11. Czy twoim zdaniem efekty spotkań przekładają się na realną zmianę procesów biznesowych?

Źródło: opracowanie własne.

Mimo iż wcześniejsze odpowiedzi na pytania dotyczące Lean wskazywały na tendencje do traktowania koncepcji szczupłego zarządzania jako nieprzyjemnego obciążenia, odpowiedź na to pytanie jest stosunkowo pozytywna – pracownicy widzą realną zmianę w obsługiwanych procesach. Być może zaangażowanie kierownictwa oraz odpowiednie podejście liderów Lean jest w stanie wypracować odpowiednie efekty mimo braku pełnego zaangażowania przez pracowników operacyjnych.

Pierwsza hipoteza o treści: „pracownicy nie mają wystarczającego poziomu wiedzy o szczupłym zarządzaniu” została częściowo potwierdzona. Subiektywna ocena respondentów dotycząca ich stanu wiedzy o Lean nie wskazuje jasno na brak wiedzy, jednak ponad połowa pracowników ocenia swoją wiedzę jako niewystarczającą lub bazującą tylko na podstawach dot. omawianej koncepcji. Dodatkowym argumentem przemawiającym za niedostateczną wiedzą jest znajomość narzędzi Lean. Większość narzędzi była bowiem nieznana dla respondentów.

Druga hipoteza dotyczyła raportowania wykonywanych czynności z wykorzystaniem systemów informatycznych. Przeprowadzone badania empiryczne potwierdziły niechęć do raportowania czasu pracy w analizowanym przedsiębiorstwie. Ponad połowa respondentów jest negatywnie nastawiona do raportowania czasu pracy, dodatkowo zdecydowana większość nie analizuje zaraportowanego czasu.

Odnosząc się do hipotezy trzeciej, została ona częściowo potwierdzona – pracownicy nie zgłaszają pomysłów i niechętnie prowadzą spotkania Lean, o ile nie jest to obowiązkiem. Dodatkowo raczej niechętnie w nich uczestniczą. Jedynym pozytywnym aspektem jest fakt, że procesy mimo to zmieniają się na przestrzeni czasu m.in. dzięki pomysłom i sposobom rozwiązywania problemów zidentyfikowanych na spotkaniach Lean.

Podsumowanie

Odnosząc się do celu artykułu, którym było przedstawienie najważniejszych problemów związanych ze stosowaniem Lean z perspektywy pracownika oraz biorąc pod uwagę wyniki przeprowadzonych badań – główny problem istnieje zarówno po stronie pracowników, jak i po stronie zarządu przedsiębiorstwa – w szczupłym zarządzaniu chodzi przede wszystkim o zmianę mentalności, o budowanie kultury organizacji zorientowanej na nieustanny rozwój. W tym miejscu można zadać następujące pytania: dlaczego pracownicy niechętnie uczestniczą w spotkaniach Lean? Dlaczego nie zgłaszają pomysłów dotyczących tematów spotkań – które następnie mogłyby prowadzić do usprawniania procesów biznesowych? Dlaczego uważają, iż raportowanie czasu pracy jest niepotrzebne? Dlaczego nie analizują raportowanych przez siebie danych mogących wskazać obszary, na które poświęcane jest zbyt dużo czasu w porównaniu do efektów jakie przynoszą, dlaczego nie znają narzędzi Lean? Teoretycznie szczupłe zarządzanie przynosi wiele korzyści, ale skoro taki jest odbiór tej koncepcji przez pracowników, trudno spodziewać się pozytywnych efektów wdrożenia Lean. Z drugiej strony, czy zarząd przedsiębiorstwa odpowiednio przygotował się do wdrożenia koncepcji szczupłego zarządzania? Czy ce-

lem przedsiębiorstwa jest zmiana kultury organizacji z myślą o długoterminowych efektach, czy może nacisk na eliminację marnotrawstw w celu uzyskania lepszych wyników w krótkim terminie? Gdyby implementacja Lean była zorganizowana prawidłowo – czy pracownicy przedsiębiorstwa mogliby nie znać najważniejszych narzędzi Lean? Czy naprawdę nie chcieliby analizować raportowanych danych, żeby zidentyfikować obszary, które wymagają szczególnej obserwacji?

Przeprowadzone badania wskazują, że najważniejszymi barierami w stosowaniu podejścia Lean są:

- brak wiedzy, wsparcia i zaangażowania najwyższego kierownictwa. Pracownicy nie widząc przekonania co do koncepcji Lean wśród swoich szefów – nie wierzą w powodzenie projektu i nie są odpowiednio zaangażowani. Koncepcja Lean może być wdrożona wyłącznie z poziomu zarządu lub właścicieli przedsiębiorstwa. Menedżerowie są zobowiązani do zrozumienia i zaakceptowania zasad szczupłego zarządzania, a także posiadania kompetencji związanych z zarządzaniem zmianą. Zatrudnienie zewnętrznej firmy nie zawsze jest najlepszym rozwiązaniem. Pracownikom często trudno jest uwierzyć w ideę Lean Management, skoro ich bezpośredni przełożony nie popiera tej koncepcji, a do przeszkolenia zespołu w tym obszarze został zatrudniony trener zewnętrzny;
- nieprawidłowe wdrożenie Lean. Pracownik w przedsiębiorstwie, które wdraża Lean musi mieć przekonanie, że celem wdrożenia nie jest większa kontrola czy pełna inwigilacja pracowników. Implementacja Lean powinna zostać odpowiednio wcześniej przygotowana, a plan działania dostosowany do warunków i możliwości organizacji. Może się wydawać, że wdrożenie szczupłego zarządzania nie wymaga znaczących nakładów finansowych, jednak zapewnienie dostatecznej ilości czasu na przeszkolenie pracowników i realizację działań ciągłego doskonalenia wymaga zaangażowania odpowiednich zasobów przez dłuższy czas;
- traktowanie koncepcji Lean jak zestawu narzędzi zamiast nowej kultury organizacji. Reakcja pracownika na nowe narzędzia typu: pomiary czasu wykonywanych czynności, dodatkowe spotkania projektowe nie będzie właściwa, bo widzą oni w Lean jedynie stosowanie nowych narzędzi bez szerszego spojrzenia. Celem wdrażania Lean jest zbudowanie kultury ciągłego doskonalenia, co wymaga zmiany zachowań, postaw i sposobu myślenia członków organizacji na wszystkich jej poziomach. Tymczasem wielu menedżerów zorientowanych jest na działania, które przyniosą wyniki w krótkim czasie, co mija się zupełnie z ideą Lean Management.

Aby stosowanie koncepcji Lean Management było na wysokim poziomie, musi być poprzedzone wieloma działaniami o charakterze przygotowawczym. Jeśli zostaną pominięte pewne etapy w procesie implementacji Lean Management, to rezultaty mogą być niezadowolające. Podjęcie działań, które powinny być realizowane na późniejszych etapach wdrożenia Lean Management, bez odpowiedniego wykonania działań wcześniejszych etapów, może napotkać na przeszkody, które w niektórych przypadkach będą ostatecznie oznaczały niepowodzenie projektu.

Bibliografia

1. Alefari M., Almani M., Salonitis K. (2020), *Lean manufacturing, leadership and employees: the case of UAE SME manufacturing companies*, Production & Manufacturing Research. An Open Access Journal.
2. Bylinko L. (2019), *Koncepcja szczytłego zarządzania*, [w:] *Współczesne koncepcje zarządzania*, Biesok G., Jakubiec M. (red.), Akademia Techniczno-Humanistyczna w Bielsku-Białej, Bielsko-Biała.
3. Connaughton S.A. (2008), *Lean Manufacturing, EBSCO Research Starters*, EBSCO Publishing Inc.
4. Gładysz B., Corti D., Castano F., Mohammed W., Martinez Lastra J.L (2020), *Towards „Lean Industry 4.0’ – Current trends and future perspectives*, Cogent Business & Management, Volume 7.
5. Liker J.K., Hoseus M. (2009), *Kultura Toyoty. Serce i dusza filozofii Toyoty*, MT Biznes, Warszawa.
6. Kotarbiński T. (1974), *Traktat o dobrej robocie*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław.
7. Król T. (2018), *Lean management po polsku. O dobrych i złych praktykach. Lean, six sigma, kaizen. 11 i pół powodu, dlaczego zmiana się nie udaje*. Wydawnictwo Helion, Gliwice.
8. Lisiecka K., Burka I. (2015), *Źródła powstawania marnotrawstw w organizacjach na przykładzie usługowych przedsiębiorstw ciepłowniczych*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice.
9. Mann D.W. (2005), *Creating a Lean Culture. Tools to sustain Lean Conversion*, New York: Productivity Press.
10. Owsiak D. (2018), *Lean manufacturing jako koncepcja zarządzania we współczesnych przedsiębiorstwach produkcyjnych* [w:] *Wielowymiarowość zarządzania XXI wieku*, Jakubiec M., Barcik A. (red.), Wydawnictwo Naukowe Akademii Techniczno-Humanistycznej w Bielsku-Białej, Bielsko-Biała.
11. Piasecka-Głuszak A. (2013), *Korzyści z wdrożenia Lean Management w polskich przedsiębiorstwach w dobie kryzysu – wyniki badań ankietowych*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
12. Walentyłowicz P. (2016), *Bariery zaangażowania pracowników w procesy ciągłego doskonalenia w przedsiębiorstwach stosujących Lean Management – wyniki pierwszego etapu badań*, *Przedsiębiorstwo we współczesnej gospodarce - teoria i praktyka*, Gdańsk.
13. Walentyłowicz P. (2014), *Lean culture as an example of a positive organizational culture*, „Journal of Positive Management”, Vol. 5, No. 1.
14. Zimniewicz K. (2009), *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa.

Marcin Grobelak

Uniwersytet Pedagogiczny im. KEN w Krakowie