

Krzysztof Machaczka

Znaczenie miękkiego zarządzania w implementacji szczupłej organizacji

Ekonomiczne Problemy Usług nr 87, 195-203

2012

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

KRZYSZTOF MACHACZKA

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

ZNACZENIE MIĘKKIEGO ZARZĄDZANIA W IMPLEMENTACJI SZCZUPŁEJ ORGANIZACJI

Wprowadzenie

Przestrzeń, w jakiej funkcjonowały i funkcjonują przedsiębiorstwa, tworzy dla nich konkretne warunki działania. Tworzy ona ich bieżącą rzeczywistość, określając wyzwania, wpływając na ich charakter i formę działania. Współczesne przedsiębiorstwa, można powiedzieć, znajdują się w oku rewolucyjnych przemian. Tradycyjne podstawy sukcesu przedsiębiorstw, które bezsprzecznie dominowały w całej erze przemysłowej, w okresie od końca XIX wieku do połowy lat siedemdziesiątych wieku XX, uległy deprecjacji. Powodzenie działań prowadzonych przez przedsiębiorstwa w wymiarze tradycyjnym oparte na zdolności przekształcenia nowych rozwiązań technologicznych w zdolności produkcyjne umożliwiające wydajną i masową produkcję standaryzowanych dóbr dzisiaj już nie przynoszą spodziewanych efektów. Rewolucja końca XX wieku, oparta na rewolucji informacyjno-intelektualnej wzmocnionej w ostatnim okresie o zjawiska kryzysowe, wymusiła w sposób dość drastyczny konieczność rekonfiguracji zasad budowy potencjału rozwoju i konkurowania firm. Dodatkowo ze względu na swoją intensywność i złożoność warunki te powodują, że organizacje tradycyjne nie generują odpowiedniej sprawności działania, tym samym narażając się na nasilenie zjawisk związanych z entropią.

Zmiana warunków funkcjonowania przedsiębiorstw pociąga za sobą konieczność ewolucji teorii zarządzania. Przyczyn opisywanych zmian można poszukiwać w czterech podstawowych procesach, które współcześnie są wiodącymi na świecie. Wśród nich możemy wskazać:

- zmiany technologiczne (powszechną digitalizację) – wpływają one na rozszerzenie rozumienia granic organizacji, tworzenie wirtualnej przestrzeni pracy, zwiększenie mobilności pracowniczej, wprowadzenie elastycznych form pracy, wzrost kompetencji decyzyjnych pracowników;
- wzrost wpływu ryzyka na bezpieczeństwo działalności – trend ten powiązany jest z równowagą na linii życie zawodowe – życie osobiste ludzi, dominującymi procesami restrukturyzacyjnymi, wzrastającym wpływem problemu szeroko pojętej dyskryminacji, procesami globalizacyjnymi, zmianami kulturowymi, rosnącą ochroną pracowników itd.;
- wzrost akcentu etyki w wymiarze organizacji i zarządzania – zmiany w systemach wartości, odnowa znaczenia zaufania, wzrost znaczenia odpowiedzialności;
- wzrost intensywności konkurencji i znaczenia konkurencyjności – zmiany w znaczeniu innowacji, jakości, obsługi klienta, globalizacji rynków i produktów, internacjonalizacji firm, fundamentalnej roli skuteczności i efektywności w rozwoju organizacji.

Wskazane trendy wpływają na konieczność zmiany w definiowaniu przedsiębiorstwa i wymuszają niezbędne zmiany w przestrzeni zarządzania. Zmiany nie odnoszą się jedynie do samego zarządzania, ale mają charakter interdyscyplinarny. Wskazane zdolności leżą u podstaw takich elementów organizacji, jak umiejętności, wartości, zdolność skutecznego przywództwa, umiejętności strategiczne i procesowe. Niezbędnym aspektem wskazanych umiejętności jest zdolność holistycznego ujęcia ich w wymiarze systemu zarządzania. Jedną z form odpowiedzi na powyższe zmiany jest szczupła organizacja.

1. Forma szczupłej organizacji jako przykład zdolności integracji wielowymiarowego systemu organizacyjnego

Szczupła organizacja jest jedną z form zmian organizacyjnych, która dynamicznie rozwija się w praktyce zarządzania ostatnich trzech dziesięcioleci przełomu XX i XXI wieku, choć rodowód metody tej tkwi jeszcze w zmianach, które rozpoczęły się w końcu wieku XIX. Celem tej formy organizacyjnej jest całościowa poprawa efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa przy jednoczesnym stworzeniu trudnej do powielenia przewagi konkurencyjnej opartej przede wszystkim na elementach „miękkich” zarządzania¹. Cel ten osiągnąć jest między innymi poprzez przyjęcie zasady skracania cyklu produkcyjnego osiąganego dzięki zasadzie przepływu materiału odbywającego się w sposób ciągły i niezakłócony. Szczupła orga-

¹ C. Standard, D. Davis, *Running Today's Factory. A Proven Strategy for Lean Management*, Society of Manufacturing Engineers, Dearborn, Michigan 1999, s. 57.

nizacja dzięki temu umożliwia redukcję kosztów. Redukcja kosztów osiągnana jest z kolei poprzez likwidację szeroko rozumianego marnotrawstwa, optymalizację generowania i przepływu wartości oraz implementacji w jej poziom operacyjny jakości w obszarze realizacji działań i wytwarzania. Pozwala ona na wypracowanie swoistej właściwości charakterystycznej dla przedsiębiorstw stosujących ten typ organizacji, która objawia się tworzeniem szeregu narzędzi (m.in. *kanban*, *just in time*), które wzmacniają dotychczasowe efekty podczas wdrażania kolejnych sekwencji usprawnień. Wprowadzanie tej metody jest procesem długotrwałym i złożonym, który wymaga istotnych zmian w obszarze zarówno kultury organizacyjnej, jak i obszarach organizacyjno-technicznych². Przykładem organizacji, które jako pierwsze zaczęły stosować *lean organization*, były przedsiębiorstwa japońskie, opisane przez W. Ouchiego w książce *Teoria Z*. Dlatego też taki typ organizacji nazywa się czasami organizacją japońską. Opisywany rodzaj struktury organizacyjnej, pierwotnie specyficzny dla przedsiębiorstw przemysłu samochodowego szukających nowych rozwiązań w konstrukcji biznesu, można dziś odnaleźć w wielu innych branżach. Do najważniejszych efektów zalicza się w niej racjonalizację działań, kontrolę kosztów i jakości na każdym etapie przygotowywania i wytwarzania produktu lub usługi. Podstawową cechą zarządzania wg koncepcji *lean* jest osiągnięcie maksymalnej efektywności przez nieustanną eliminację marnotrawstwa³.

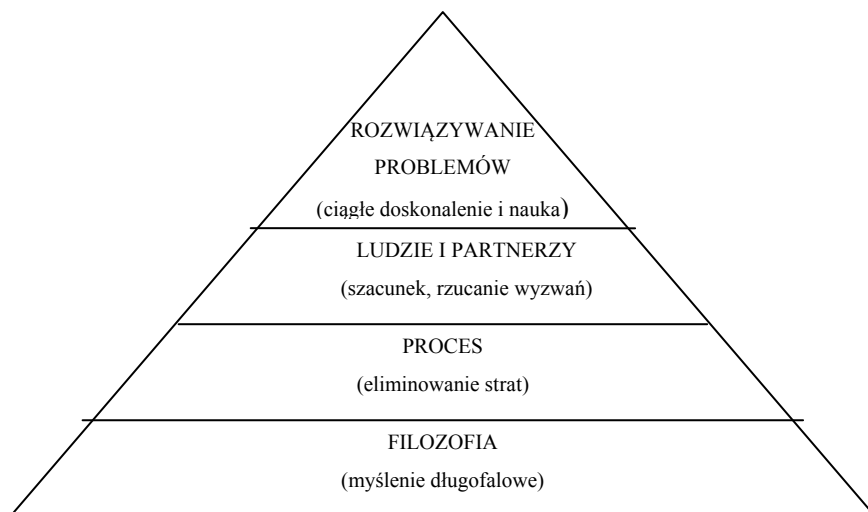
Jednym z bardziej transparentnych przykładów wprowadzania tego typu organizacji w przedsiębiorstwie jest koncern Toyoty. Wypracowaną w ramach tego koncernu koncepcję szczupłej organizacji i metody *lean managementu* nazwano, „The Toyota Way”. Przytoczona Droga Toyoty w swoich podstawach opiera się na tzw. modelu 4P (nazwa powstała od angielskich słów: *philosophy, process, people, problem solving*), który tworzą kolejno: filozofia, proces, ludzie, rozwiązanie problemów (rysunek 1)⁴.

Choć cały system Toyoty nie jest aż tak syntetyczny i prosty, jak pokazuje to powyższy model, to jednak pozwala on na zrozumienie podstaw jego funkcjonowania. Fundamentem całego systemu ogniskującym działania wewnątrz i na zewnątrz systemu jest długofalowa filozofia skupiona według zapewnienia wartości klientom i społeczeństwu.

² M. Lisiński, B. Ostrowski, *Lean management w restrukturyzacji przedsiębiorstwa*, Antykwia, Kraków–Kluczbork 2006, s. 41.

³ M. Roy, M. Audet, *La transformation vers de nouvelles formes d'organisation plus flexibles, un cadre de reference*, „Revue Internationale de Gestion”, Hiver 2003, s. 45.

⁴ J.K. Likert, M. Hoseus, *Kultura Toyoty. Serce i dusza filozofii Toyoty*, MT Biznes, Warszawa 2009, s. 21–26.



Rys. 1. Model 4P Drogi Toyoty

Źródło: J.K. Likert, M. Hoseus, *op. cit.*, s. 21.

Filozofia tłumaczy sens istnienia Toyoty oraz jej cele, których osiągnięcie następuje w dalekosiężnej wizji zarządzania organizacją realizowaną nawet kosztem krótkookresowych wyników finansowych. Wykorzystując tę zasadę, Toyota inwestuje w szczupłe procesy, które koncentrują się na skróceniu czasu produkcji poprzez eliminowanie strat w trakcie jego realizacji. Szczupłe procesy dotyczą tego, co według Toyoty prowadzi do doskonałości operacyjnej, a w konsekwencji możliwości stworzenia potencjału nieustannego eliminowania strat. Szczupłe procesy realizowane są w koncernie według następujących zasad:

- stworzenie ciągłego i płynnego procesu ujawniania problemów,
- wykorzystanie systemów „ciągnionych”, aby uniknąć nadprodukcji,
- wyrównanie obciążenia pracą (*heijunka*) – zachowanie się jak żółw, a nie jak zając,
- stworzenie kultury, w której procesy są przerywane, aby rozwiązywać problemy i móc dzięki temu od razu uzyskać właściwą jakość,
- standaryzowanie zadań – są one podstawą ciągłej poprawy i upelnomocnienia pracowników,
- stosowanie kontroli wizualnej, aby żaden problem nie został w ukryciu,
- stosowanie wyłącznie niezawodnej gruntownie sprawdzonej technologii, służącej pracownikom i procesom.

Przyjęcie i faktyczna implementacja powyższych zasad ma doprowadzić do powstania systemu organizacyjnego, który będzie charakteryzował się wrażliwością

na szeroko pojętą jakość realizowanych procesów przy jednoczesnej możliwości uzyskania potencjału ograniczania wymiaru i potrzeby koordynacji. System dzięki temu uzyskuje zdolność opanowania cech charakterystycznych dla organizacji uczącej się. Konieczna jest jednak świadomość, że stworzenie takiego rozwiązania organizacyjnego nie jest możliwe jedynie przy wykorzystaniu samych rozwiązań sprowadzających się do projektowania odpowiedniej architektury firmy.

2. Znaczenie czynnika ludzkiego w budowaniu sprawności szczupłej organizacji

Trzeba zawsze pamiętać, że nawet najlepszy system bez odpowiednio dobrych ludzi nie jest w stanie właściwie realizować swoich założeń. Dlatego eliminowanie strat możliwe jest właśnie dzięki ludziom. Priorytetem w takiej organizacji staje się więc rozwijanie pracowników i partnerów biznesowych oraz traktowanie ich w sposób szanujący ich potencjał. Osiągnięte jest to dzięki kolejnym zasadom:

- rozwijanie liderów, którzy gruntownie rozumieją pracę, żyją ogólną koncepcją firmy i nauczają innych,
- wykształcenie wyjątkowych ludzi i zespołów realizujących ogólną filozofię firmy,
- szanowanie partnerów i dostawców, rzucanie im wyzwań i pomaganie w doskonaleniu się.

W Toyocie właściwy potencjał ludzki oraz kształtowanie relacji z partnerami dokonuje się w ramach tzw. długofalowego związku. Ludzie traktowani są więc jak faktyczna, a nie hipotetyczna siła napędowa firmy, a swoista kultura organizacji uczy ich, w jaki sposób mają działać, co myśleć i czuć, aby wspólnie realizować jeden łączący ich cel.

Celem tym jest rozwiązywanie pojawiających się problemów. Potencjał rozwiązywania problemów osiągnięty jest właśnie dzięki ludziom, którzy nieustannie usprawniają swoje działania i stają się coraz lepsi. Swoista atmosfera rozwiązywania problemów i ciągle doskonalenie stanowią siłę napędową uczenia się organizacji. Wspomniana zdolność uczenia się organizacji osiągnięta jest dzięki ostatniej grupie zasad reprezentowanych przez Toyotę:

- angażowanie się osobiste, aby gruntownie zrozumieć sytuację (*genchi genbutsu*),
- podejmowanie decyzji powoli, w drodze konsensusu i przy starannym rozważeniu wszystkich możliwości; szybkie wdrażanie decyzji (*nemawashi*),
- zostanie organizacją uczącą się dzięki niestrudzonej refleksji (*hansei*) i ciągłej poprawie (*kaizen*).

Przykład Toyoty pokazuje wyraźnie, że zmiany związane ze stosowaniem organizacji typu szczupłego nie mogą sprowadzać się tylko do mechanicznego za-

stosowania poszczególnych narzędzi, jak wcześniej przytoczone karty *kanban*⁵. Wymagane jest tutaj wchłonięcie tego typu organizacji poprzez kulturę organizacyjną i przyjęcie jej w odpowiednim systemie wartości organizacji.

Szczupła organizacja i jej wdrożenie do praktyki przemysłowej w Toyocie oparte były na intuicji, przemyśleniach i eksperymentach jej głównego twórcy T. Ohno. Model opracowany przez Toyotę w praktyce został zweryfikowany w wielu innych przypadkach, choć ich efekty nie zawsze były równie pozytywne. Sama Toyota przy wielu różnych okazjach podkreślała, że trudno jest kopiować jej drogę, a każda firma powinna odnaleźć swój własny, charakterystyczny model.

Uogólniając przesłanki zastosowania tego typu organizacji, można stwierdzić, że wynika ona z faktu identyfikacji wewnątrz systemu problemu marnotrawstwa. Celem nadrzędnym staje się więc jego likwidowanie. Doszukując się źródeł marnotrawstwa, można tutaj wskazać:⁶

- nadprodukcję,
- oczekiwanie,
- transportowanie,
- niewłaściwy proces,
- zapasy,
- zbędne ruchy,
- usterki.

Powyższe źródła marnotrawstwa związane są w organizacji z określonymi obszarami lub konkretnymi zasobami, które w konsekwencji wpływają na utratę możliwości osiągnięcia odpowiedniej efektywności przez organizację. Obszary te związane są z zasobami ludzkimi, niewłaściwie dobranym systemem wytwórczym, zasobami energii i wody, surowcami i materiałami używanymi do realizacji procesów, obszarami administracyjnymi realizującymi funkcję koordynacyjną na poziomie operacyjnym czy wreszcie z zasobem czasu.

W szczupłej organizacji dąży się więc do eliminacji marnotrawstwa w drodze redukcji cykli produkcyjnych i ich zmienności oraz wprowadzenia efektywnego systemu produkcji lub usług dostarczanych klientowi. W konsekwencji organizacja szczupła pozwala wyeliminować to, co jest fundamentalną wadą i konsekwencją przyjęcia produkcji masowej (tabela 1).

⁵ System kanban jest samoregulującym się narzędziem operacyjnego sterowania produkcją. Metoda ta w prosty sposób pozwala na wizualizację przepływu materiałów w przedsiębiorstwie, polega na sterowaniu zapasami i osiągnięciu w ten sposób możliwości wyeliminowania prawie całkowicie zapasów magazynowych. Dzięki temu wszystkie dostawy realizowane są na czas.

⁶ M. Lisiński, B. Ostrowski, *op. cit.*, s. 62; za: K. Suzaki, *The new manufacturing challenge. Techniques for continuous improvement*, The Free Press, New York 1987, s. 62.

Tabela 1

Różnice wartości pomiędzy produkcją masową a systemem szczupłej organizacji

Wartości systemu produkcji masowej	Wartości systemu szczupłej organizacji
<ul style="list-style-type: none"> – wielkość produkcji jest najważniejsza, – szybkość produkcji jest tym, do czego dążymy, – nadprodukcja jest właściwa, – procesy odbywające się bez dobrze powinny być realizowane, – czas postępu linii produkcyjnej powinien być mierzony, – nigdy nie zatrzymuj linii produkcyjnej w celu usunięcia usterek, – pracownik bezpośrednio produkcyjny odpowiedzialny jest za wynik produkcji, a kontrola jakości za jakość 	<ul style="list-style-type: none"> – należy robić to, co jest i wtedy, gdy jest potrzebne, – jakość jest fundamentem naszego działania, – nadprodukcja jest błędem, – procesy odbywające się dobrze powinny być realizowane lepiej, – nigdy nie przesuwać wyrobu wadliwego, – zawsze zatrzymaj linię w celu usunięcia przyczyny usterki, – spraw, aby praca następnego pracownika w procesie była lepsza, – pracownik wykonujący pracę jest odpowiedzialny za jej jakość, – kierownicy odpowiedzialni są za stworzenie warunków generowania odpowiedniej efektywności przez podwładnych

Źródło.: opracowanie własne na podstawie: C. Standard, D. Davis, *op. cit.*, s. 70.

Podjmując próbę w omawianym obszarze usystematyzowania pojęcia szczupłej organizacji (pamiętając o różnorodności prób definiowania tego zjawiska), możemy powiedzieć, że jest to rozwiązanie znajdujące swój wyraz w specyficznej organizacji przedsiębiorstwa, która poprzez zasadę eliminacji marnotrawstwa przyjmuje paradygmat optymalizacji w całym procesie wytwarzania. W konsekwencji fundamentalnym celem takiej organizacji staje się wkomponowanie wartości, jaką jest jakość, w system jej zwartej kultury z jednoczesnym przyjęciem redukcji kosztów jako zasady głównej.

Podsumowanie

Na podstawie powyższych stwierdzeń można zauważyć, że popularnym błędem pojęciowym jest traktowanie szczupłej organizacji jako systemu, który lokuje się tylko w przedsiębiorstwach produkcyjnych, co nie jest w rzeczywistości prawdą. Szczupła organizacja może być wykorzystywana w każdym rodzaju działalności i w każdym procesie organizacji, co zresztą można udowodnić, wykorzystując przykłady tak dalekich branżowo firm, jak 3M, HP, McDonald's czy Johnson & Johnson. System ten nie jest bowiem programem redukcji kosztów dla organizacji, ale sposobem myślenia i działania we wnętrzu organizacji.

Analizując więc organizację typu *lean*, możemy zauważyć, że bazuje ona na pięciu podstawowych zasadach, które budują określoną sekwencję tworzenia całego systemu szczupłej organizacji⁷:

- zasada pierwsza – zdefiniowanie wartości w znaczeniu całego produktu, gdzie udzielić musimy odpowiedzi na podstawowe pytanie: co naprawdę potrzebuje klient i za co płaci,
- zasada druga – zdefiniowanie strumienia wartości, znajdującego swój wyraz w łańcuchu działań pozwalających na dostarczenie określonej wartości dla klienta,
- zasada trzecia – stworzenie warunków dla właściwego przepływu wartości w łańcuchu, konieczne jest tutaj zapewnienie, aby tworzenie wartości było procesem ciągłym,
- zasada czwarta – zastosowanie systemu ssącego (*pull*), tempo i wielkość produkcji regulowane są przez bieżące potrzeby klienta,
- zasada piąta – dążenie do doskonałości przez eliminację marnotrawstwa.

Oczywiście należy również pamiętać, że system szczupłej organizacji, aby mógł funkcjonować, musi się odbywać w określonych warunkach⁸:

- ścisła kontrola, generowana najczęściej przez proces technologiczny, standaryzację norm jakości i procedur postępowania,
- podział zadań na czynności możliwie proste, wysoki poziom specjalizacji, amortyzowany zastosowaniem zasady rotacji w ramach konkretnych grup zadaniowych,
- ograniczenie poziomu autonomii ludzi, wyrażające się ograniczeniem ich odpowiedzialności do wyników pracy własnej,
- dążenie do ciągłego doskonalenia pracy, zastosowanie np. metody kół jakości jako możliwości konsultacji procesów i wyników pracy oraz ustalania koniecznych zmian pozwalających na doskonalenie.

Organizacja typu *lean* jest więc organizacją, która buduje swoją konkurencyjność i potencjał rozwoju w wymiarze dwóch podstawowych obszarów elastyczności wewnętrznej oraz kontroli. Elastyczność wewnętrzna wyraża się w konstrukcji systemu wrażliwego na wszelkie możliwe bodźce wewnętrzne zakłócające sprawność jego funkcjonowania. Kontrola z drugiej strony wyraża się w swoistej szczelności systemu, osiąganey przez kontrolę w wymiarze całej organizacji, oraz samokontroli wszystkich pracowników. Efektem tego staje się możliwość budowania systemu ciągle się doskonalącego, który jest w stanie ograniczać marnotrawstwo do

⁷ M. Lisiński, B. Ostrowski, *Lean management w restrukturyzacji przedsiębiorstwa*, za: J.P. Womack, D.T. Jones, *Lean Thinking, Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation*, Simon & Schuster UK Ltd., London 2003, s. 29–98.

⁸ G. Aniszewska, *Elastyczność nowych form organizacyjnych*, „Przegląd Organizacji” 2003, nr 5, s. 40-42, za: M. Roy, M. Audet, *op. cit.*

osiągalnego w danym momencie stanu i osiągać dzięki temu ogromny potencjał sprawności funkcjonowania, a następnie rozwoju.

Literatura

1. Aniszewska G., *Elastyczność nowych form organizacyjnych*, „Przegląd Organizacji” 2003, nr 5.
2. Grudzewski W.M., Hejduk I.K., *Metody projektowania systemów zarządzania*, Difin, Warszawa 2004.
3. Likert J. K., Hoseus M., *Kultura Toyoty. Serce i dusza filozofii Toyoty*, MT Biznes, Warszawa 2009.
4. Lisiński M., Ostrowski B., *Lean management w restrukturyzacji przedsiębiorstwa*, Antykwa, Kraków–Kluczbork 2006.
5. Ouchi W.G., *Theory Z*, AVON BOOKS, New York 1981.
6. Peters T.J., Waterman R.H., *Poszukiwanie doskonałości w biznesie*, Medium, Warszawa 2000.
7. Roy M., Audet M., *La transformation vers de nouvelles formes d'organisation plus flexibles, un cadre de reference*, Revue Internationale de Gestion, Hiver 2003.
8. Standard C., Davis D., *Running Today's Factory. A Proven Strategy for Lean Management*, Society of Manufacturing Engineers, Dearborn, Michigan 1999.

THE ROLE OF SOFT MANAGEMENT IN LEAN ORGANIZATION

Summary

Terms of the new economy influenced in a revolutionary way to change the management paradigm. One of the tools for capacity building of enterprises in new conditions is the concept of a lean organization. Article attempts to show the role of the soft elements of management in implementing lean concepts.

Translated by Krzysztof Machaczka