

## CZĘŚĆ IV PART IV

---

### FORUM DYSKUSYJNE FORUM

---

*Dagmara Gutowska*

#### LEAN MANAGEMENT, CZYLI ODPOWIEDNI LIDER NA WŁAŚCIWYM MIEJSCU

**Słowa kluczowe:** Lean Management, kultura Lean, czternaście zasad Toyoty, doskonalenie zarządzania.

#### LEAN MANAGEMENT MEANS THE RIGHT LEADER IN THE RIGHT PLACE

**Keywords:** Lean management, lean culture, fourteen principles Toyoty, improving management.

#### Wstęp

Od pewnego czasu, podczas spotkań praktyków życia gospodarczego, można usłyszeć żart, że jedyną stałą w biznesie jest zmiana<sup>1</sup>. Zmiany te dotyczą, śmiało można rzec, wszystkich aspektów prowadzenia przedsiębiorstw, a co za tym idzie powinny stawać się udziałem wszystkich pracowników. Najczęściej wprowadzane zmiany dotyczą podnoszenia efektywności, które staje się dziś koniecznością, a nie wyborem. Stosuje się ku temu różne metody i systemy, które powstawały na przestrzeni lat. Każdy z nich ma swój system wartości, paradygmaty i zasady, które pomagają go zrozumieć i stosować. Ich zastosowanie w praktyce, historycznie rzecz ujmując, zależało między innymi od wielkości i wymagań rynku, dostępności surowców, poziomu rozwoju nauki i techniki oraz metod organizacji i zarządzania. Na początku lat 80-ych XX wieku przedsiębiorstwa rozpoczęły postrzegać jakość jako podstawowy element gry rynkowej. Wówczas to, zaczęto bacznie zwracać uwagę na metody zarządzania stosowane w Japonii, która to właśnie w tym czasie zaczęła

---

<sup>1</sup> O takim poczuciu humoru wspominają nawet w pracach naukowych K.E Weick i K.M Sutcliffe [2009]

odnosić sukcesy gospodarcze. Popularna stała się koncepcja TQM<sup>2</sup>. Odkąd w 1990 roku James P. Womack, Daniel T. Jones oraz Daniel Roos opublikowali „The Machine that Changed the World”, będącą efektem wieloletnich badań w przemyśle motoryzacyjnym na całym świecie, koncepcja **Lean Manufacturing**, którą ta publikacja przedstawiała jako istotny element japońskiego sukcesu produkcyjnego, zaczęła zdobywać coraz większą popularność na całym świecie<sup>3</sup>. W obecnej rzeczywistości gospodarczej już nie wróca czasy, gdy obniżanie kosztów i doskonalenie jakości wytwarzania było wystarczające. Coraz częściej firmy konkurują efektywnością i sprawnością całych łańcuchów dostaw, wykorzystując w tym celu teorię Lean management<sup>4</sup>.

W czasie, gdy "Machine that Changed the Word"<sup>5</sup> oraz "Lean Thinking" Womacka i Jonesa, sprzedawały się w setkach tysięcy egzemplarzy na całym świecie, w Polsce pojawiały się pojedyncze artykuły i dotyczyły one jedynie wybranych aspektów Lean Manufacturing. Szczęśliwie, inicjatywy lean, nabierają rozmachu również w Polsce, szczególnie po przełomie roku 1989. Koncepcja jest już obecna praktycznie we wszystkich branżach przemysłu<sup>6</sup>. Budzi ona również coraz większe zainteresowanie firm z sektora średnich przedsiębiorstw.

---

<sup>2</sup> TQM to skrót od anglojęzycznego: Total Quality Management, czyli kompleksowe zarządzanie jakością

<sup>3</sup> Jak twierdzi Holweg M. [2007, s. 430]: "tajemnicami sukcesu tej publikacji są m.in.: łatwość czytania tekstu, który pomimo traktowania o aspektach technicznych, nie jest napisany językiem technicznym, kierowanym bezpośrednio do ludzi zarządzających przedsiębiorstwami a nie do środowisk akademickich oraz mnogość przykładów empirycznych z globalnego rynku (nie tylko z Japonii)".

<sup>4</sup> Por. D. Gutowska [2008]. Pojęcie Lean Manufacturing stosuje się w literaturze angielskojęzycznej, natomiast Lean Production częściej spotyka się w literaturze niemieckojęzycznej. Ogólnie, w literaturze przedmiotu napotkać można cztery pojęcia zawierające w swoim składzie słowo Lean. Są to: koncepcja Lean, Lean Management, Lean Production oraz Lean Manufacturing. W ostatnich latach, coraz częściej stosuje się również piąte pojęcie, mianowicie: Lean Enterprise. Koncepcja odchudzonego przedsiębiorstwa (Lean Enterprise) jest rozwinięciem koncepcji ciągłego doskonalenia wszelkich działań. Wychodzi ona poza granice pojedynczego zakładu i przedstawia całościowe spojrzenie. W tłumaczeniach polskich tych anglojęzycznych określeń stosuje się zwroty: "wyszczuplanie", "uszczuplanie", "upraszczanie". Ponieważ tłumaczenia nie oddają w pełni istoty tej koncepcji, w niniejszym opracowaniu stosowane są oryginalne zwroty anglojęzyczne.

<sup>5</sup> Po ukazaniu się jej w języku polskim w 2001 roku, nadzieje na popularyzację Lean Management w naszym kraju, okazały się zagrożone. Tytuł, jaki nadano polskiemu wydaniu: "Odchudzanie Firm", zdyskwalifikował niemal tę koncepcję z polskiego kanonu zarządzania. Głównym powodem było skojarzenie tylko z jednym: z masowymi zwolnieniami. Przy narastającym bezrobociu raczej odstraszał on niż zachęcał do zainteresowania się filozofią Lean.

<sup>6</sup> Wielu autorów, a m.in. Pepper M.P.J. i Spedding T.A. [2010, s. 140] przypominają, że na początku kariery filozofia Lean, była głównie wdrażana przez duże koncerny produkujące niewielką ilość asortymentów w znacznych ilościach poczynając od branży motoryzacyjnej i lotniczej.

Śmiało można zaryzykować stwierdzenie, iż bez Toyota Motor Corporation i rodu Toyodów<sup>7</sup>, zagadnienie Lean management nie istniałoby dziś. Praktyczne przejawy tej koncepcji definiuje System Produkcyjny Toyoty<sup>8</sup>, który jest dla wielu tożsamy z pojęciem „produkcja lean”. Tak na prawdę TPS jest podwaliną dla Lean Management. System Produkcyjny Toyoty, jako metoda, odnosi się do paradygmatu dotyczącego sposobu myślenia oraz tworzenia wartości z punktu widzenia klienta i eliminacji marnotrawstwa. Jego celem jest wbudowanie jakości w proces wytwarzania z jednoczesnym przyjęciem zasady redukcji kosztów.

Celem opracowania jest zilustrowanie aspektów skutecznego zarządzania zasobami ludzkimi z wykorzystaniem zasad lean management. Lean management to przede wszystkim forma zaangażowania pracowników oraz kultura wdrażania ciągłych usprawnień. Ta technika wymaga zmiany sposobu myślenia oraz postrzegania rzeczywistości i oznacza, że robimy tylko to, co kreuje lub dodaje wartość, czyli to, za co chce płacić klient. Wszystkie inne czynności są stratą. Można to również spuentować słowami Peter’a Drucker’a: „nie ma nic bardziej nieefektywnego, jak robić efektywnie rzeczy, których nie powinno się robić wcale”<sup>9</sup>. Realizując cel opracowania zastosowana krytyczną analizę źródeł literaturowych, metodę obserwacji i metodę indywidualnych przypadków.

## 1. Paradygmaty i aspekt ludzki Lean Management

Najtrafniejszym określeniem celu rodu Toyodów wydają się być zebrane przez Likier'a J.K. [2005, s. 79-85] paradygmaty w tzw. "czternaście zasad wiodącej firmy produkcyjnej świata". Można je pogrupować w cztery szerokie kategorie<sup>10</sup>. Pierwszą z nich jest dalekosiężna koncepcja i zawiera w sobie tylko pierwszą zasadę. Charakteryzuje się ją krótko jako: "najważniejszymi czynnikami sukcesu są cierpliwość, konsekwencja, skupianie się na wynikach długoterminowych (nawet kosztem krótkoterminowych wyników finansowych), inwestowanie w ludzi, produkty, zakłady produkcyjne oraz bezwzględne zaangażowanie na rzecz jakości i społeczności lokalnych".

Największą kategorię – odpowiedni proces prowadzi do odpowiednich wyników – tworzą zasady od drugiej do ósmej. Opiera się ona o: tworzenie ciągłego, płynnego i zwizualizowanego procesu od dostawców do klientów; minimalizowanie

---

<sup>7</sup> Geneza Toyota Motor Corporation jest ściśle związana z rodem Toyoda, a szczególnie z założycielem firmy Sakichi Toyoda, który zrewolucjonizował japoński przemysł tekstylny i jego synem Kiichira Toyoda. Historia Toyoty Motor Corporation to pasmo innowacji i wprowadzania różnorodnych zmian, począwszy od zakładów tkackich Toyody do osiągnięcia pozycji światowego producenta samochodów. Działalność współczesnej Toyota Group odzwierciedla starania o stałe podnoszenie standardów: produkcji, trendu zapoczątkowanego już przez Kiichiro Toyodę, który dostrzegł potrzebę podniesienia jakości produktów niezbędnych w procesie produkcji. Można go śmiało nazwać "Wielkim Nieobecny", gdyż jego osobowość i styl bycia nadal są w firmie wyczuwalne.

<sup>8</sup> Z angielskiego Toyota Production System, w skrócie nazywany TPS.

<sup>9</sup> Por. D. Gutowska [2008]

<sup>10</sup> Por. Likier J.K. [2005, s. 79–85]

zapasów i eliminację wszelkich strat; wpajanie w pracowników koncepcję zatrzymywania pracy, jeżeli istnieją jakiegokolwiek zakłócenia w procesie oraz utrzymywanie przewidywalności i terminowości procesów; tworzenie standardów i ich bieżące doskonalenie.

Trzecia kategoria, w skład której można zaliczyć zasady od dziewiętej do jedenastej włącznie to: "wzbogacanie organizacji, dbając o rozwój własnych ludzi i partnerów. Pod tym hasłem kryje się wyjątkowe podejście Toyoty do: kształcenia i wychowywania godnych naśladowania liderów; promowania i praktykowania pracy zespołowej<sup>11</sup> oraz traktowanie dostawców jak rozszerzenie własnej firmy".

Trzy ostatnie zasady tworzą kategorię: stałe rozwiązywanie fundamentalnych problemów jest siłą napędową uczenia się organizacji. To rozwiązywanie problemów i poprawianie procesów u źródeł, co stanowi prawdziwy klucz do ciągłego uczenia się, dzięki osobistemu zaangażowaniu się w zrozumienie każdej sytuacji; budowanie stabilnego procesu i konsensusu; staranne rozważanie wszystkich możliwości oraz dbanie o stabilność zatrudnienia. Toyota jako korporacja daje wszystkim pracownikom szansę na zmianę, przekonstruowanie i ulepszenie swojego miejsca pracy, co doprowadza do tego, iż praca staje się łatwiejsza, można ją szybciej wykonać i do tego w bezpieczniejszych warunkach. Ponieważ szefowie słuchają tych sugestii a znaczną większość z nich wdrażają, pracownicy nabierają pewności siebie, a wtedy są bardziej wartościowi dla firmy, awansują (co wpływa na poprawę warunków wynagradzania i podnosi prestiż), a w kolejnym kroku promują filozofię Kaizen pośród młodych pracowników. Ci również przesiąkają tym systemem, który można określić jako obracanie negatywnej energii (np. skarg pracowników na warunki pracy) w pozytywną energię.

Jak łatwo zauważyć, wszystkie z tych kategorii dotyczą aspektu ludzkiego jako kluczowego dla przedsiębiorstwa. Istotnie, siłą napędową sukcesów Toyoty jest umiejętne równoważenie roli ludzi w kulturze organizacji<sup>12</sup>. Z podejściem takim zgadza się wielu autorów. Jednym z nich jest Emiliani M.L. [1998, s. 629–630]. Twierdzi on, że "aspekt behawioralny jest nieodłączny w ramach procesów transformacyjnych do kultury lean". Podkreśla on również, iż "odpowiednie potraktowanie tematów związanych z relacjami wewnątrz firm, ułatwia i przyspiesza, a nawet jest kluczowy w umożliwieniu, stworzenia lean enterprise".

Do bardzo podobnych wniosków doszli w swoich badaniach Fullerton R. R. i Wempe W.F. [2009, s. 231-233]. Dowiedli oni, iż "zaangażowanie pracowników produkcyjnych jest krytycznym czynnikiem sukcesu w adoptowaniu zasad lean management, a co za tym idzie, podnoszeniu zyskowności przedsiębiorstwa".

---

<sup>11</sup> W kulturze Toyota Motor Corporation najmniejszą jednostką organizacyjną jest zespół roboczy (tzw. team), a nie pojedynczy pracownik

<sup>12</sup> Jak podają Liker J.K. i Hoeses M. [2009, s. 66], cytując Handy'iego Ch.: "Firmy, którym udaje się przetrwać najdłużej, to te, które dają światu coś wyjątkowego – nie koncentrują się wyłącznie na rozwoju i pieniądzu, ale także na dążeniu do doskonałości, szacunku dla innych lub zdolności do uszczęśliwiania ludzi". Podobne poglądy głosił Ford H.: "Firma, która zajmuje się wyłącznie zarabianiem pieniędzy, to kiepska firma."

Ku takiemu pogładowi skłaniają się również Bassi L. i McMurrer D. [2008, s. 136–146]. Przekonują oni, że "zarządzanie kapitałem ludzkim"<sup>13</sup>, poprawiają wyniki firmy i pozwalają realizować cele strategiczne". Na podstawie przeprowadzonych badań udało im się dowieść, iż "poprawa wyników HCM przyczynia się do wzrostu przychodów ze sprzedaży, obniża liczbę wypadków w fabrykach oraz wpływa pozytywnie na poprawę wyników uczniów".

Holistyczne podejście prezentują również Geary A.R. i Brache A.P. [2000, s. 61–113]. Uważają oni, iż "każde przedsiębiorstwo powinno mierzyć i doskonalić swoją efektywność na trzech poziomach: organizacji, procesu i stanowisk pracy".

Podejście, w którym pracownicy i rozwiązywanie problemów są podstawą funkcjonowania przedsiębiorstwa popularyzują również Goldratt E.M. i Cox J. Szczególnie podkreślają oni fakt [1992, s. iii], iż: "produkowanie jest o ludziach próbujących zrozumieć, co wprawia procesy w ruch, po to by móc je usprawnić. Kiedy myślą logicznie i konsekwentnie o tych problemach są w stanie zdefiniować stosunek przyczynowo-skutkowy pomiędzy działaniami a ich rezultatami". Innymi słowy ujmując można stwierdzić, że takie podejście do prowadzenia biznesu, gwarantuje transformację od zdrowego rozsądku do „zdrowych” praktyk. Identyczne poglądy głoszą autorzy artykułu o dekodowaniu DNA Toyoty Spear S. i Bowen H. K.; [1999, s. 103], którzy w swoich badaniach przedsiębiorstw stosujących zasady TPS zauważyli, że "wszystkie z nich, bez wyjątku, szczerze wierzą w to, iż ludzie są najbardziej wartościowym aktywem oraz, iż inwestycja w ich wiedzę i umiejętności są niezbędne do stworzenia konkurencyjnego przedsiębiorstwa"<sup>14</sup>.

Również polscy autorzy piszący o standardach produkcyjnych na bazie Toyoty kładą nacisk na czynnik ludzki. Cytując Grudzewskiego W.M. i Hejduk I.K. [2004, s. 209] "lean management nadaje szczególne znaczenie czynnikowi ludzkiemu. Oznacza, bowiem, zmianę sposobu myślenia i działania oraz mentalności pracowników i kadry kierowniczej. To przede wszystkim rewolucja kulturowa, która wymaga wszechstronnych wysokich kwalifikacji i zaangażowania każdego pracownika".

Do bardzo podobnych wniosków, choć z zupełnie innego punktu wyjścia, dochodzi firma Booz Allen Hamilton, wyniki czego prezentuje Gurbiel R. [2008, s. 56–70]. Jednym z podstawowych postulatów po przytoczonych badaniach jest: "pomiędzy zdrowiem organizacji a zyskownością jest ścisła zależność". Według autorów na zdrowie firm wpływają: "jasne kompetencje, drożne kanały informacji, spójne czynniki motywacji oraz czytelna struktura organizacyjna".

---

<sup>13</sup> Często w literaturze przedmiotu można spotkać skrót HCM (od angielskiego Human Capital management, co na polski tłumaczy się jako zarządzanie kapitałem ludzkim).

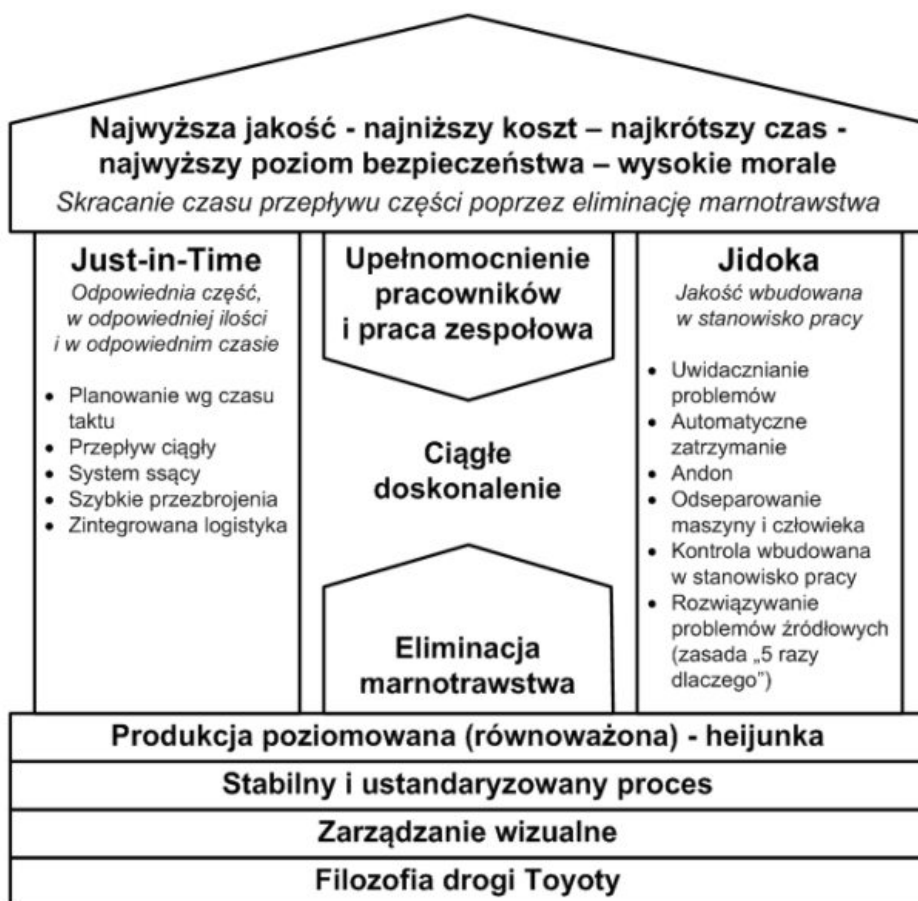
<sup>14</sup> O specyficznym DNA Toyoty ciekawie pisze Watanabe K. [2007, s. 74–83]: "Nikt nie jest w stanie zrozumieć tego fenomenu w ciągu dwóch lub trzech miesięcy. Kierownicy rozumieją (po takim czasie) jedynie to, co jest na powierzchni, ale pod spodem kryje się znacznie więcej. [...] Proces poznawania drogi Toyoty nie ma końca. Sądzę, że ja sam nadal w pełni jej nie rozumiem, choć pracuję dla tej firmy od czterdziestu trzech lat."

Czynnik ludzki w filozofii lean jest z pewnością kluczowy. Jednak należy pamiętać, że nie jest on przyczyną, dla którego prowadzona jest działalność gospodarcza, a jego integralną częścią.

## 2. Wizualne aspekty TPS

Działalność gospodarczą można prowadzić w oparciu o różne systemy zarządzania. Jednym z nich jest lean management. Najłatwiejszym sposobem zdefiniowania TPS jest graficzna forma jego zapisu, za pomocą tzw. domu Toyoty, który został przedstawiony na rysunku 1.

Rysunek 2: System produkcyjny Toyoty jako dom



Źródło: Opracowanie własne na podstawie Liker J. [2005, s. 73]

Dom ten, nieco wbrew logice zasad budownictwa, należy konstruować od dachu, a nie od fundamentów. Elementy zdefiniowane w dachu, można krótko ująć w czterech słowach: dostawa, jakość, koszty, ludzie. Stanowią one równoważne i nadrzędne cele organizacji. Można również to zinterpretować w taki sposób, iż kie-

rownictwu „szczupłego przedsiębiorstwa” powinien w każdym momencie przyświecać jeden nadrzędny cel, jakim jest doskonałość operacyjna, rozumiana jako: optymalny poziom kosztów, jakości i metody dostaw oraz odpowiednio wyszkoleni, poinformowani i umocowani pracownicy, jaki i kultura zorientowana na klienta (zarówno wewnętrznego jak i zewnętrznego).

Dach, stanowiący nadrzędny cel, opiera się na dwóch filarach: just-in-time<sup>15</sup>, czyli dokładnie na czas, oraz jidoka, czyli wbudowanie jakości w proces.

Istotę metody JIT, odzwierciedla jej nazwa. Materiały i/lub usługi są dostarczane w określonych ilościach i dokładnie w momencie, kiedy są potrzebne w odpowiednim miejscu. Stosowanie tej metody prowadzi również do poprawy jakości, wzrostu elastyczności, zredukowania stanów magazynowych i ilości produkcji w toku (a za tym idzie redukcja kosztów i powierzchni składowania) oraz uproszczenia procesów wytwórczych (lub usługowych). Dostawcy powinni być włączeni w ten mechanizm i wspierać go, pracując zgodnie z jego zasadami<sup>16</sup>. Metoda JIT uznawana jest za jeden z najistotniejszych elementów sukcesu gospodarczego Dalekiego Wschodu<sup>17</sup>.

Stosowanie zasad Jidoka<sup>18</sup> zapewnia danej organizacji zestaw wielu korzyści. Najistotniejszymi są:

- zdolność linii produkcyjnej do zatrzymania się (automatycznie lub przez każdego pracownika) w przypadku wad jakościowych, czy problemów z maszynami, a tym samym nie przenoszenia ich na kolejne etapy produkcji;
- łatwa identyfikacja miejsca powstania defektów, co pozwala na usuwanie problemów oraz stwarza możliwość przeprowadzanie programów doskonalących.

Fundamentem „domu Toyoty”, a równocześnie całej filozofii Lean Management, jest równoważona produkcja, standaryzacja procesów<sup>19</sup> oraz zarządzanie wizualne.

Pomiędzy fundamentem a dachem działają 2 siły: odgórna, czyli umocowanie pracowników i kultura pracy zespołowej oraz oddolna, czyli eliminowanie strat.

---

<sup>15</sup> W literaturze przedmiotu, często można spotkać się ze skrótem od słów just-in-time, czyli JIT.

<sup>16</sup> Toyota podejmuje długoterminową współpracę z dostawcami, szkoli się ich pracowników ze standardów postępowania, tworzy podręczniki, itp.

<sup>17</sup> W zakładach produkcyjnych Toyota Motor uczy się młodych adeptów, że JIT służy m.in. poprawie produktywności.

<sup>18</sup> W zakładach produkcyjnych Toyota Motor uczy się młodych adeptów, że Jidoka służy identyfikowaniu i wizualizacji problemów.

<sup>19</sup> Encyklopedia zarządzania [2011] definiuje standaryzację jako: "wprowadzanie jednolitych norm, zwłaszcza w przemyśle, ujednoczanie produkcji; normalizacja". Standaryzacja ułatwia przyszłe usprawnienia, a ustandaryzowane procedury pracy są podstawą ciągłego doskonalenia. Kiedy standaryzacja jest wprowadzona, jakiejkolwiek odchyłki od poprawnego wyniku są natychmiast zauważane przez menedżerów, tak samo jak potencjalne szanse na poprawę lub pokonywanie trudności. W każdym z tych przypadków skutkiem będzie usprawnienie oraz zmiana standardu.

Toyota wyróżnia siedem rodzajów strat<sup>20</sup> występujących w procesach gospodarczych. Umiejętność ich zauważania podczas wykonywania codziennych obowiązków jest niezbędna do ich eliminowania lub, chociaż minimalizowania. Taka biegłość wymagana jest od wszystkich pracowników. Amerykanie, w ramach badań nad metodami pracy w kraju kwitnącej wiśni, dodali ósmą ze strat. Stratami tymi są<sup>21</sup>:

1. nadprodukcja,
2. oczekiwanie,
3. zbędny transport,
4. nadmierne lub niewłaściwe przetwarzanie,
5. nadmierny stan zapasów<sup>22</sup>,
6. zbędne ruchy,
7. defekty (produkcja wadliwych części i ich naprawianie),
8. niewykorzystana kreatywność i potencjał pracowników<sup>23</sup>.

Najgorszą ze strat, według pomysłodawcy tej koncepcji, jest nadprodukcja, gdyż kumuluje ona w sobie wszystkie inne straty i generuje najbardziej kosztowne problemy dla przedsiębiorstwa. Praktyka biznesowa potwierdza tę teorię<sup>24</sup>.

Jak przekonują guru Lean Management, Jones D.T. i Womack J.P. [2002, s. 81]: "w rzeczywistości nigdy nie osiągnie się stanu idealnego. Okazuje się, że zawsze jest jakieś marnotrawstwo do wyeliminowania i że zawsze można większą wartość dla klienta". Takie podejście podkreśla również Nonaka I. [2008, s. 163], twierdząc, że "menedżerowie muszą ciągle wymagać od pracowników, by ci na nowo weryfikowali to, co uznają za oczywiste".

Krótko mówiąc, jednym z przewodnich haseł lean management, jest: zawsze może być lepiej.

---

<sup>20</sup> Strata w języku japońskim to MUDA i z taką właśnie terminologią często można się spotkać w literaturze przedmiotu. Można je napotkać dosłownie wszędzie, zarówno w firmach produkcyjnych jak i usługowych, wszelkich branż.

<sup>21</sup> Zob. Liker J.K., [2005, s. 66–68].

<sup>22</sup> Praktyka biznesowa dowodzi, że w tej stracie mieści się też przetrzymywanie i nie przekazywanie informacji.

<sup>23</sup> Tak naprawdę w Toyocie nie mówi się o ośmiu stratach (Muda), ale o siedmiu stratach. Ósma z nich została dodana przez amerykańskich badaczy, dlatego że poza Japonią filozofia Kaizen i szacunku do pomysłów pracowniczych, nie była i nie jest tak powszechna (stanowi ona kluczowy element Drogi Toyoty).

<sup>24</sup> Jeżeli dane przedsiębiorstwo wytworzyło zbyt wiele produktu, którym klienci nie są zainteresowani, ponosi wiele strat: z dużym prawdopodobieństwem zapłacono już za surowce i materiały, za pracę ludzką, pracownicy włożyli wiele wysiłku i zaangażowali się, aby sprostać wszelkim oczekiwaniom, a wyrób gotowy stoi w magazynie, (który również należy utrzymywać i o niego dbać) i starzej się, tracąc najczęściej swoje właściwości.



### 3. Niewidzialne przejawy Lean Management

Dom Toyoty przedstawia tę widoczną i bardziej namacalną (co nie oznacza, że łatwą) część całej koncepcji. Niezaprzeczalną bazą do holistycznego zarządzania zgodnego z zasadami lean jest tzw. Droga Toyoty<sup>25</sup>. Stanowi ona zestaw pięciu wartości firmy, które zilustrowano na rysunku 2:

**Rysunek 3:** Wartości drogi Toyoty



Źródło: Kono H. [2006, s. 10].

Pięć wartości firmy Toyoty to:

1. Wyzwania i wiara w możliwość osiągnięcia lepszych wyników.
2. Ciągłe doskonalenie dzięki pomysłom pracowników.
3. Uczucie się i podnoszenie efektywności poprzez obserwowanie procesów.
4. Szacunek dla siebie i innych.
5. Praca zespołowa.

Zasada „Challenge” zachęca do stawiania przed pracownikami ciągłych wyzwań w celu poszukiwania pomysłowych rozwiązań i usprawnień. „Genchi Genbutsu” inspirowanie do poszukiwania przyczyn problemów u ich źródeł, najlepiej poprzez wzajemny szacunek i pracę zespołową. Ważnym elementem kultury organizacyjnej Toyoty jest silna identyfikacja poszczególnych pracowników z grupą.

---

<sup>25</sup> W literaturze przedmiotu, często można spotkać się anglojęzycznym określeniem tj.: „Toyota Way”.

Kultura Lean, to kultura ciągłego doskonalenia. Wprowadzanie wszelkich usprawnień, w przeróżnych formach, można nazwać mianem Kaizen<sup>26</sup>.

System Kaizen motywuje i zachęca pracowników do polepszania warunków ich pracy. Jest to filozofia wywodząca się z japońskiej kultury, a jej zastosowanie nie sprowadza się tylko do tego, by produkt, czy usługa odpowiadały określonym wymaganiom jakości<sup>27</sup>. Podstawową jej regułą jest zaangażowanie oraz chęć ciąglego podnoszenia jakości firmy i produktu. Kaizen oznacza poprawę osiąganą małymi krokami bez dużych nakładów inwestycyjnych. Może przejawiać się w działaniu indywidualnym lub zespołowym. Kaizen pozwala na obniżenie kosztów i zwiększenie produktywności. W myśl tej filozofii życie to proces niekończącego się ulepszania.

Drogę Toyoty można również krótko opisać, wskazując na 2 podstawy, na których się wspiera: ciągłym usprawnianiu oraz szacunku dla innych ludzi<sup>28</sup>. Wszyscy pracownicy, niezależnie od stanowiska, powinni stosować założenia tej filozofii pracy przy wypełnianiu swoich codziennych obowiązków. W zakładach produkcyjnych Toyoty na całym świecie często można spotkać jej flagowe hasło: "Yoi Shima, Yoi Kangae", co na angielski tłumaczy się na: "Good Thinking Good Products", a po polsku oznacza ni mniej, ni więcej, jak: "Poprawne Myślenie, Dobre Produkty".

---

<sup>26</sup> Kaizen w języku japońskim składa się z dwóch kanji: 'kai', co oznacza zmianę, oraz 'zen', czyli dobry. Zbitkę tych dwóch słów na język polski można przełożyć jako ciągle doskonalenie. Jak podkreśla Maurer R. [2007, s. 79]: "małe działania stanowią serce Kaizen. Poprzez podejmowanie kroków tak małych, że aż zakrawających na śmieszność, bez trudu omijają się przeszkody, który wcześniej były przyczyną porażek. Powoli, lecz spokojnie nabiera się apetytu na ciągły sukces i kładzie się podwaliny pod stałą drogę ku zmianie". Do takich samych wniosków, choć wypowiedzianych innymi słowami, skłania wypowiedź Watanabe K. zacytowana przez Stewart T.A. i Raman A.P. [2008, s. 53]: "ludzie podejmujący drobne decyzje sprawiają, że poważne zmiany stają się możliwe". Bardzo podobny koncept promują Ulrich D. i Smallwood N. [2008, s. 105] pisząc, że "zdolności organizacyjne firmy ujawniają się, gdy uwalnia ona połączone kompetencje i talenty wszystkich pracowników".

<sup>27</sup> Na podstawie doświadczeń biznesowych Kaizen można opisać za pomocą 10-ciu zasad: 1.Odrzuć tradycyjne metody zarządzania; 2.Pomyśl o tym jak nowy pomysł będzie działał, a nie mów: 'to się nie uda'; 3.Szybko wprowadzaj propozycje ulepszeń; 4.Nie szukaj perfekcji i winnych – wyciągaj wnioski z każdej pomyłki i na podstawie doświadczeń twórz standardy; 5.Usuwać błędy natychmiast jak tylko je odkryjesz; 6.Nie akceptuj wymówek, Problemy dają szansę na usprawnienia; "Żaden problem jest największym problemem"; 7.Zawsze kilka razy pytaj dlaczego i szukaj fundamentalnych przyczyn; 8.Myśl 10 osób jest lepsza niż myśl jednej osoby ('Mój zespół to mój skarb'); 9.Wypróbuj, a potem zatwierdź pomysły; 10.Doskonalenie nie zna granic.

<sup>28</sup> Jest to podejście zgodne ze standardem szkoleń wewnętrznych w zakładach Toyota na całym świecie.

Innym stwierdzeniem, trafnie oddającym to specyficzne DNA zarządzania, jest przytaczane przez Liker J.K. i Meier D.P. [2008, s. 37] a często powtarzane przez kadrę zarządzającą Toyoty: "Nie budujemy tylko samochodów, budujemy ludzi"<sup>29</sup>.

Droga Toyoty uznawana jest powszechnie za bazę obecnej oceny tegoż przedsiębiorstwa. Podkreśla to m.in. w swoim artykule Mularczyk R. [2009, s. 71]: "u podstaw sukcesu Toyoty leży niepowtarzalna kultura korporacyjna, opierająca się m.in. na konsekwentnej realizacji ewolucyjnych zmian". Liker J.K. [2005, s. 33–36] podsumowuje dekodowanie tego swoistego DNA w nieco inny sposób. Droga Toyoty, według niego, to "pewien fundamentalny, przyjęty w całej firmie sposób postrzegania świata i prowadzenia działalności".

Najistotniejsze, że ten fundament ten jest stabilny, klarowny dla wszystkich pracowników i konsekwentnie stosowany w praktyce.

#### **4. Brak problemów, to problem**






Jednym z sekretów sukcesu Toyoty, jest sposób myślenia o problemach i uczenia się podczas ich rozwiązywania tak, aby w przyszłości lepiej planować, lepiej podejmować decyzje i skuteczniej je wdrażać. Proces, który Toyota stosuje do wyszukania, określenia i opanowywania sytuacji problemowych znaleźć można w strukturze raportu A3<sup>30</sup>. Jego graficzną postać przedstawiono na rysunku 3.

---

<sup>29</sup> W miarę procesu globalizacji oraz zatrudniania pracowników wielu różnych kultur i narodowości w Toyocie rosła potrzeba wyrażania dorozumianych zasad w formie jasno sprecyzowanych reguł. Aby dogłębnie zrozumieć to, co rzadko wyrażane jest wprost, należy zgłębić kulturę japońską. Trzeba zrozumieć kulturę „wysokiego kontekstu”, dominującą w tym kraju. Jest ona oparta na relacjach, wzajemnych zobowiązaniach i poczuciu odpowiedzialności. Takie idee, jak zaufanie, honor i partnerstwo, są istotne. Toyota to żywy organizm, który dąży do podtrzymywania swojego istnienia i ciągłego rozwoju. Por. Liker J.K., Hoeseus M. [2009, s. 112–113].

<sup>30</sup> Raport A3 został zaprojektowany, tak żeby zawrzeć w nim opis obecnej sytuacji, przedstawić proponowaną zamianę oraz oczekiwane korzyści, opis sytuacji po zmianie, etapy wdrażania zmiany, kamienie milowe oraz czas trwania – a wszystko to na jednej stronie papieru formatu A3, tak, aby ułatwić kopiowanie i dystrybucję. Raport A3 stosuje się do rozwiązywania problemów oraz do rozpowszechniania propozycji wszystkim zainteresowanym, umożliwiając w ten sposób dawanie i otrzymywanie informacji zwrotnej (ang. Feedback; jpn. Nemawashi), a liderom ocenę ostatecznej wersji. Por. Humeau B., Jacquemont D., Tilley J. [2008, s. 36–42].

**Rysunek 4:** Przykładowy raport A3

<b>PROBLEM:</b> .....		<b>Koordinator A3 / Data</b>	
<b>1. Plan/ ROZPOZNANIE PROBLEMU:</b>		<b>5. Zaproponowane środki zaradcze/ POSZUKIWANIE ROZWIĄZAŃ ORAZ ANALIZA ICH WARIANÓW I WYBÓR DZIAŁAŃ DO WDRÓŻEŃ:</b>	
<input type="text"/>		<input type="text"/>	
<b>2. Analiza stanu obecnego/USTALENIE FAKTÓW DOT. PROBLEMU</b>		<input type="text"/>	
<input type="text"/>			
<b>3. Cel/ USTALENIE CELU:</b>		<b>6. Wdrażanie/ PLANOWANIE DZIAŁAŃ I NADZÓR WDRÓŻENIA:</b>	
<input type="text"/>		<input type="text"/>	
			
<b>4. Analiza/ POSZUKIWANIE PRZYCZYŃ I ICH ANALIZA:</b>		<b>7. Monitorowanie/ MONITOROWANIE SKUTECZNOŚCI I STANDARYZACJA NOWYCH DZIAŁAŃ:</b>	
<input type="text"/>		<input type="text"/>	
			

Źródło: Opracowanie własne

Raport A3 stosuje się przede wszystkim w celu ujednoczenia procesu rozwiązywania problemów. Jego znanym propagatorem jest John Shook. Sam tytuł jego książki [2010]: "Zarządzać znaczy uczyć. Rozwiązywanie problemów i rozwój pracowników z wykorzystaniem metody A3" jest wymowny. Shook J. [2010, s. 120] udowadnia w swoim opracowaniu, że "myślenie A3 redefiniuje wszystkie działania na wszystkich poziomach organizacji tak, aby stały się one podstawą do uczenia się, niezależnie od tego, czy mówimy o pracy standaryzowanej i kaizen na poziomie jednostki, czy o pracy standaryzowanej i systemie kaizen na poziomie decyzji kierowniczych, czy strategicznych". Wszystkie te procesy przebiegają praktycznie w podobny sposób. Rozwiązywanie problemów i postępowanie zgodne z podejściem kaizen – zawsze oparte są o:

- Zrozumienie zależności przyczynowo-skutkowych.
- Poszukiwanie przewidywalności.
- Zapewnienie ciągłego, niekończącego się procesu uczenia się.

Podejście takie pozwala na rozwijanie pracowników oraz nieustanne pogłębianie wiedzy w organizacji<sup>31</sup>. Raport A3 jest najbardziej preferowanym narzędziem komunikacyjnym w Toyocie, które jest używane przez wszystkich zainteresowanych do osiągnięcia konsensusu dla każdej proponowanej decyzji. Zastępuje on polecenia idące z góry w dół organizacji w tradycyjnych firmach, których wdrożenie spędza sen z powiek kierownikom i liderom, gdzie proces komunikacji uniemożliwia udzielenia informacji zwrotnej, co z kolei wpływa negatywnie na sprawne wdrożenie i osiągnięcie znacznych korzyści.

Shook J. [2010, s. 1–2] przekonuje, iż "A3 jest bez wątpienia najbardziej widocznym narzędziem zarządzania oraz najbardziej oczywistym nośnikiem informacji organizacyjnej. Stanowi on potężne narzędzie pozwalające na poszukiwanie skutecznych środków zaradczych opartych na sprawdzonych faktach". W rezultacie podejmowanie decyzji i właściwe działania przeplatają się z procesem planowania i rozwiązywania problemów. Rola menadżera polega na zauważaniu problemów, a do tego potrzebna jest wiedza o szczegółach procesu i faktach, które zawarte są chociażby w raportach A3. W Toyocie zakłada się, że problemy wystąpią i że nic nigdy nie przebiega dokładnie zgodnie z planem. Menadżerowie w tej firmie mówią często: „Brak problemów, to problem”. Oznacza to, że obowiązkiem kierownika, a także każdego pracownika, jest zauważanie i reagowanie na problemy w otaczającym ich środowisku, bo wiemy, że tam przecież są<sup>32</sup>.

Istnieje wiele metod analizowania i rozwiązywania problemów. Najpowszechniej stosowanymi są wszelkiego rodzaju analizy matematyczne i statystyczne<sup>33</sup> oraz dwie bardzo proste metody logiczne: rybia oś i 5-razy-dlaczego<sup>34</sup>. Pozwalają one

---

<sup>31</sup> A3 jest zarówno narzędziem rozwiązywania problemów jak i ustrukturyzowanym procesem kształcenia pracowników w rozwiązywaniu tych problemów. Por. Shook J. [2010, s. 1]

<sup>32</sup> Podsumowując, można stwierdzić, że jeżeli dobrze zastosuje się proces A3, można przestać skupiać się na tym, kogo obciążamy odpowiedzialnością, czyli dyskusji o władzy, a przejść do dialogu o tym, co najlepiej w tej sytuacji zrobić, czyli rozmowy o istocie rzeczy i faktach.

<sup>33</sup> Do zbioru klasycznych metod zalicza się: 1. wykres Pareto, określane również mianem wykresu Pareto-Lorenza, pozwalający na uszeregowaniu przyczyn pod względem wybranych kryteriów; 2. histogram, ukazujący różnice w pewnych mierzalnych jednostkach częstotliwości wystąpień lub, jak często pojawia się każda odmienna wartość w zbiorze danych; 3. arkusze kontrolne, będące prostym narzędziem graficznym służącym do zbierania i porządkowania informacji na temat jakiegoś zjawiska (problemu); 4. wykresy, ukazujące w sposób graficzny podstawowe cechy zjawiska; 5. karty kontrolne, wskazujące czy nastąpiło przekroczenie ustalonych parametrów oraz 6. wykres rozrzutu, nazywany też wykresem korelacji, określający związki między parami zmiennych w formie graficznej, przedstawiając każdą zmienną na osobnej osi oraz 7. metody statystyczne stosowane chociażby w metodologii Six Sigma. Por. [www.hoshin.uek.krakow.pl](http://www.hoshin.uek.krakow.pl)

<sup>34</sup> Diagram rybiej osi, określane także jako wykres przyczynowo skutkowy lub diagram Ishikawy (od nazwiska twórcy, tj. Kaoru Ishikawa), jest dobrym narzędziem do identyfikacji przyczyn niezgodności w trudnych, złożonych problemach. Wiele na pozór

na dotarcie do przyczyn źródłowych, a w konsekwencji na ich wyeliminowanie, lub przynajmniej minimalizowanie.

Świetnie wpisują się one w podejście PDCA<sup>35</sup>, zwane również cyklem Deming'a. W ramach ćwiartki P sprawdza się szczegóły problemu w miejscu jego powstawania. Jeżeli to możliwe, wychwytuje się moment powstawania problemu oraz planuje działania, które usuną przyczynę a nie skutek. W fazie D wdrażany jest przygotowany plan, a w fazie C, zaraz po wdrożeniu działań, należy sprawdzić czy podjęte działania eliminują rzeczywiście przyczyny. Jeżeli nie – należy wrócić do fazy planowania, a jeżeli spełniają oczekiwania, to przechodzi się do fazy A, czyli standaryzacji nowego sposobu postępowania, przeniesienie go na inne podobne procesy oraz zakomunikowania rozwiązania problemu i wdrożonych zmian wszystkim zainteresowanym pracownikom.

Nie byłoby mowy o spójnym i holistycznym podejściu do rozwiązywania problemów, gdyby nie kolejne narzędzie, a właściwie nawyk. Mowa tu o zasadzie genchi-genbutsu<sup>36</sup>. Oznacza to osobiste sprawdzenie przyczyn danej sytuacji problemowej u źródeł jej powstania, rozpoznanie problemu i próbę jego rozwiązania, które muszą być empirycznie zbadane i sprawdzone przez pracowników i kadre zarządzającą na linii produkcyjnej. Jak podają Liker J.K. i Hoeseus M. [2009, s. 30]: "ekspert w zakresie TPS nie będzie analizował wykresów i grafów oraz nie zwróci uwagi na poczynione oszczędności, tylko przejdzie bezpośrednio do stanowiska

---

trudnych do rozwiązania problemów jest wynikiem przenikania się kilku przyczyn na raz. Nazwę wzięła od swojej graficznej postaci, przypominającej układ ości w rybie. „Główne ości” prezentują różne perspektywy. Wykres przyczynowo-skutkowy pozwala na identyfikację różnych możliwych przyczyn danego problemu (lub efektu) i przez to ułatwia znalezienie przyczyny źródłowej problemu. Metoda 5xDlaczego polega na zadawaniu pytań, aż do zrozumienia, jakie są podstawowe przyczyny wystąpienia problemu. Dzięki zadawaniu pytania 'dlaczego?', problem staje się bardziej zrozumiały przez co podstawowa przyczyna jego powstania jest łatwiejsza do zidentyfikowania i wyeliminowania. Twórcą tej metody jest Sakichi Toyoda.

<sup>35</sup> Z ang. Plan-Do-Check-Act. Na polski tłumaczone najczęściej jest jako: Zaplanuj – Wykonaj – Sprawdź – Działaj. To schemat ilustrujący podstawową zasadę ciągłego ulepszania, stworzony przez Williama Edwardsa Deminga, amerykańskiego specjalistę statystyka, pracującego w Japonii.

<sup>36</sup> Genchi-Genbutsu pochodzi z języka japońskiego i można je przetłumaczyć jako: „idź i zobacz”. Oznacza ono umiejscawianie managerów w "gorącym punkcie". W przeciwieństwie do tradycyjnych praktyk podejmowania decyzji 'na odległość' lub 'zza biurka', managerowie Toyoty udają się bezpośrednio na miejsce pojawienia się problemu, tak, aby samemu zrozumieć wyzwania, a nie wysłuchiwać ich z drugich lub trzecich ust. Postępują tak również, aby zaangażować ludzi bezpośrednio pracujących w danym obszarze do pracy zespołowej, udzielić im coachingu i świecić przykładem. Ten proces, przynoszący efekty sam w sobie, również odgrywa kluczową rolę w budowaniu Toyoty jako organizacji uczącej się, jako że takie podejście pozwala zespołom działać na bieżąco przy różnorodnych okazjach w swoich obszarach i zapewnia, że Pracownicy są aktywnie zaangażowani w rozwiązywanie problemów i łatwiej akceptują wybrane rozwiązania.

pracy, a więc do miejsca w którym odbywa się rzeczywista praca i przeprowadzi szczegółową analizę procesu".

Takie właśnie podejście i stosowanie opisanych nawyków, ułatwia skuteczne i efektywne zarządzanie procesami, gdzie łatwiej zapobiega się problemom, szybciej identyfikuje się przyczyny źródłowe i je eliminuje, oraz rozwija pracowników. Takie nastawienie organizacji pozwala również skuteczniej i efektywniej wprowadzać wszelkie zmiany w organizacji.

## 5. Rozwijajmy innych, doskonaląc siebie

Opisane powyżej podejście, techniki i narzędzia tworzą swego rodzaju platformę kulturową i nawykową do wprowadzania pozostałych narzędzi z zestawu lean management. Koncepcja ta wymaga zmiany sposobu myślenia (na tzw. „szczupłe myślenie”) i oznacza, że robimy tylko to, co kreuje lub dodaje wartość, czyli to, za co chce płacić klient. Stąd też często mówi się o TPS jako systemie ludzi myślących.

W tym zakresie następuje zbieżność z poglądami Bhasin'a S. i Burcher'a P. [2006, s. 67]. Autorzy Ci zwracają szczególną uwagę na fakt, iż "wiele przedsiębiorstw zapomina o wizji i planowaniu dla tego rodzaju przedsięwzięć". Również podobny pogląd głosi w swej praktyce i swoim opracowaniu Glenday I. [2007, s. iii]: "jest przepaść pomiędzy aplikowaniem narzędzi Lean, które działają a stawianiem się przedsiębiorstwem, które działa zgodnie z zasadami Lean".

Zarządzanie zgodne z podejściem lean można postawić w opozycji do tradycyjnych metod gospodarowania. Ponieważ, jak wcześniej wspomniano, jest to holistyczna koncepcja, zmiany wymaga nie tylko podejście do procesów produkcji, ale do innych składowych zarządzania, w tym zarządzania zasobami ludzkimi.

Z rysunku nr 4 wynika, iż liderów Toyoty charakteryzuje swoista kombinacja dogłębnego zrozumienia pracy oraz umiejętności rozwijania ludzi, która przejawia się w oddolnym zarządzaniu.

Kierowanie zgodne z zasadami Drogi Toyoty, sprawiają, że pracownicy szanują liderów za wiedzę i podążają za nimi dzięki ich zdolnościom przywódczym. Jest to koncepcja zgodna z dziewiątą zasadą Drogi Toyoty przedstawioną przez Liker J.K. [2005, s. 284]: "wychowywać liderów, którzy gruntownie rozumieją pracę, żyją ogólną koncepcją firmy i nauczają innych". Zasad ta wiąże się ściśle z ostatnią z czternastu zasad Toyota Way: zostać organizacją uczącą się dzięki niestrudzonej refleksji<sup>37</sup> i ciągłej poprawie<sup>38</sup>.

Wśród praktyków koncepcji lean management, w trakcie wykonywania codziennych obowiązków, często powtarza się stwierdzenia, że: "w błędach widzimy szanse uczenia się" lub też "nie mamy problemów, tylko mamy szansę na poprawę".

---

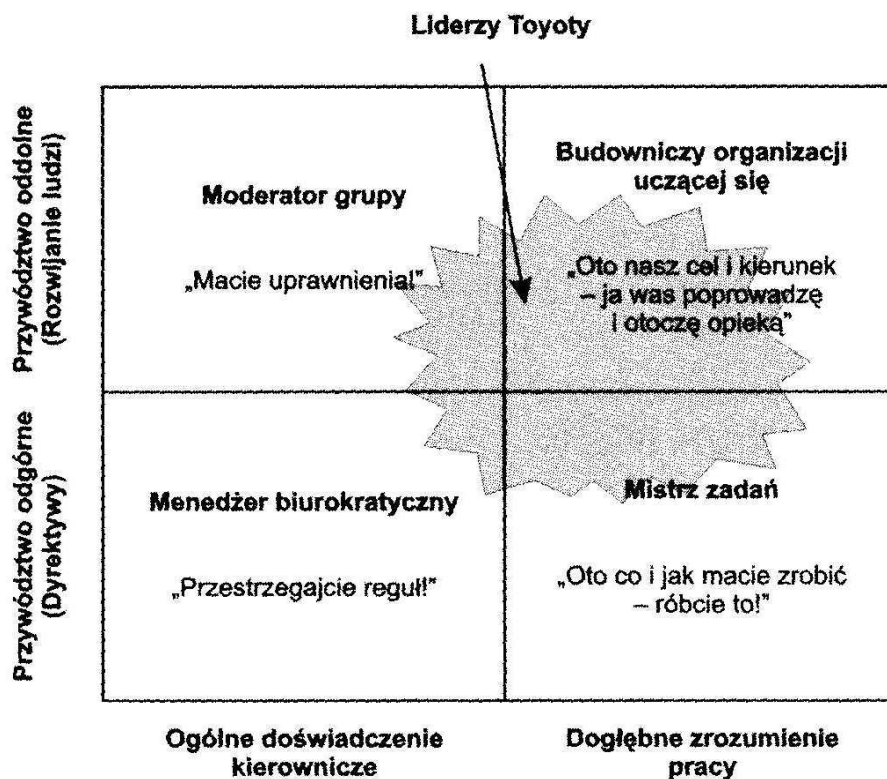
<sup>37</sup> Często w literaturze przedmiotu można spotkać się z japońskim tłumaczeniem tego słowa, czyli *hansei*.

<sup>38</sup> Jest to jednoznaczne z wcześniej używanym zwrotem, nazywanym z japońskiego *kaizen*.

Zasady te stanowią podwalinę do tworzenia organizacji uczącej się. W takim podejściu pomaga fakt, iż Toyota udowadnia sobie i innymi, że skupienie się na samym procesie i ciągłej poprawie przynosi pożądane wyniki finansowe.

Codziennymi przejawami bycia organizacją uczącą się, są scharakteryzowane wcześniej: 1.: raport A3; 2.: Kaizen i 3.: narzędzia rozwiązywania problemów i PDCA oraz 4.: Standaryzacja. Dodatkowo istotnym jest również: 5.: TWI.<sup>39</sup>

Rysunek 5: Model przywództwa Toyoty



Źródło: Liker J.K. [2005, s. 283].

<sup>39</sup> Transfer koncepcji TWI był bardzo ważnym elementem rozpowszechniania Lean Management poza Japonią.



TWI<sup>40</sup> można zdefiniować za pomocą pięciu wymagań dla dobrego przełożonego. Są nimi:

1. Wiedza na temat wykonywanej pracy;
2. Wiedza o kompetencjach i zakresie odpowiedzialności w organizacji;
3. Umiejętność właściwego instruowania podwładnych;
4. Umiejętność doskonalenia metod pracy;
5. Umiejętność przewodzenia.

Jak przekonują eksperci Lean Enterprise Institute [www.lean.org.pl; 2011]: "kompetencje dla spełnienia pierwszych dwóch wymagań zdobywa się naturalnie w trakcie swojej pracy, jednakże kompetencje związane z pozostałymi trzema wymaganiami można nabyć jedynie dzięki praktyce biznesowej. [...] Metodyczne ujęcie tych zagadnień pozwala na systematyczne doskonalenie umiejętności dobrego przełożonego i dlatego program TWI, mimo upływu lat, pozostaje niezmiennie aktualny".

Podobny pogląd, choć z nieco szerszej perspektywy, prezentuje Rother M. [2011] pisząc: "od dawna wiemy, że Toyota robi coś, co sprawia, że jest się w stanie stale doskonalić, bardziej niż inne firmy. Jakiś czas temu odkryliśmy, że zależy to od jej podejścia do zarządzania. Jednakże sposób, w jaki Toyota jest zarządzana na co dzień, tym samym wbudowując ciągłe doskonalenie i adaptacyjność w całą organizację, nie został jeszcze w pełni wyjaśniony".

## **Zakończenie**

Skuteczne zarządzanie zasobami ludzkimi z wykorzystaniem zasad lean management nie jest zadaniem łatwym, gdyż to właśnie przełożony powinien odpowiednio i świadomie kształtować u podwładnych sposób myślenia i działania niezbędny w procesie doskonalenia, i nie tylko. Znajduje się to u podstaw całej filozofii Lean Management, gdzie dążeniem jest równoważona produkcja, standaryzacja procesów<sup>41</sup> oraz zarządzanie wizualne.

Najskuteczniejszym sposobem zarządzania wydaje się być dawanie dobrego przykładu i modelowanie zachowań, na co dzień i przy każdej nadążającej się okazji. A to zadanie trudne, wymagające konsekwencji i olbrzymiej samodyscy-

---

<sup>40</sup> Jest to metoda potwierdzająca jak ważne jest budowanie fundamentów systemu zarządzania, czyli rozwój umiejętności niższej i średniej kadry kierowniczej w zakresie efektywnego szkolenia podwładnych, doskonalenia metod pracy oraz rozwiązywania problemów pracowniczych. Brak tych umiejętności jest jedną z głównych barier wdrażania z sukcesem koncepcji Lean Management.

<sup>41</sup> Encyklopedia zarządzania [2011] definiuje standaryzację jako: "wprowadzanie jednolitych norm, zwłaszcza w przemyśle, ujednocianie produkcji; normalizacja". Standaryzacja ułatwia przyszłe usprawnienia, a ustandaryzowane procedury pracy są podstawą ciągłego doskonalenia. Kiedy standaryzacja jest wprowadzona, jakiegokolwiek odchyłki od poprawnego wyniku są natychmiast zauważane przez menedżerów, tak samo jak potencjalne szanse na poprawę lub pokonywanie trudności. W każdym z tych przypadków skutkiem będzie usprawnienie oraz zmiana standardu.

pliny. Stąd też odpowiedni lider na właściwym miejscu nie jest, niestety, zjawiskiem powszechnym.

### **Literatura:**

1. Bassi L., McMurrer D. [2008]; Jak osiągnąć maksymalny zwrot z inwestycji w pracowników; Harvard Business Review Polska, Maj 2008.
2. Bhasin S., Burcher P. [2006]; Lean viewed as a philosophy; Journal of Manufacturing Technology Management Vol. 17 No. 1.
3. Emiliani M.L. [1998]; Lean behaviors; Management Decision No. 369; MCB University Press.
4. Multimedialna Encyklopedia Zarządzania, mfiles.pl [2011].
5. Fullerton R. R., Wempe W.F. [2009]; Lean manufacturing, non-financial performance measures, and financial performance; International Journal of Operations & Production Management, Vol. 29 No.
6. Geary A.R., Brache A.P. [2000]; Podnoszenie efektywności organizacji. Jak zarządzać "białymi plamami" w strukturze organizacyjnej; Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
7. Glenday I. [2007]; Breaking Through to Flow. Banish fire fighting and increase customer service; Lean Enterprise Academy Ltd, UK, 2007.
8. Goldratt E.M., Cox J. [1992]; The goal. A process of ongoing improvement; North River Press, Great Barrington.
9. Grudzewski W.M., Hejduk I.K. [2004]; Metody projektowania systemów zarządzania; Difin, Warszawa 2004.
10. Gurbiel R. [2008]; Uważaj na wroga wewnątrz firmy: organizacyjne bariery wzrostu; Harvard Business Review Polska, Styczeń 2008.
11. Gutowska D. [2008]; W dążeniu do doskonałości, czyli to, co jest dobre dzisiaj, nie jest dostatecznie dobre jutro; Agro Przemysł, numer 1.
12. Holweg M. [2007]; The genealogy of lean production; Journal of Operations Management No 25, www.sciencedirect.com.
13. Humeau B., Jacquemont D., Tilley J. [2008]; Beyond "Cords and Cards": Five Powerful Ideas that Really Drive the Toyota Production System; materiały szkoleniowe McKinsey.
14. Kono H. [2006]; Toyota Way; Prezentacja prezydenta Toyota Motor Poland dla Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, wygłoszona w maju 2006.
15. Liker J.K. [2005]; Droga Toyoty. 14 zasad zarządzania wiodącej firmy produkcyjnej świata; MT Biznes, Warszawa.
16. Liker J.K., Hoeseus M. [2009]; Kultura Toyoty; MT Biznes, Warszawa.

17. Liker J.K., Meier D.P. [2008]; Toyota Talent. Rozwijaj swoich pracowników na sposób Toyoty; MT Biznes, Warszawa.
18. Maurer R. [2007]; Filozofia kaizen; Helion, Gliwice.
19. Mączyńska E. [2010]; Zarządzanie w warunkach ekonomii niepewności. Systemy wczesnego ostrzegania, materiały wewnętrzne SGH, Warszawa.
20. Mularczyk R. [2009]; Jak Toyota radzi sobie ze światowym kryzysem gospodarczym?; Harvard Business Review Polska, Lipiec-sierpień 2009.
21. Nogalski B, Walentynowicz P. [2004]; Nowoczesne koncepcje zarządzania w przedsiębiorstwach produkcyjnych regionu pomorskiego – próba oceny; Zeszyty Naukowe Nr 7, Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu im. Eugeniusza Kwiatkowskiego w Gdyni.
22. Pepper M.P.J., Spedding T.A. [2010]; The evolution of lean Six Sigma; International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 27 No. 2.
23. Rother M. [2011]; Toyota Kata, czyli kształtowanie postaw i wzorców leżących u podstaw ciągłego doskonalenia; www.lean.org.pl.
24. Shook J. [2010]; Zarządzać znaczy uczyć. Rozwiązywanie problemów i rozwój pracowników z wykorzystaniem metody A3; Lean Enterprise Institute Polska, Wrocław.
25. Spear S., Bowen H. K.; [1999]; Decoding the DNA of the TPS; Harvard Business Review.
26. Stewart T.A., Raman A.P. [2007]; Lessons from Toyota's Long Drive, Harvard Business Review, July 2007.
27. Stewart T.A., Raman A.P. [2008]; Toyota: czego uczy długa wspinaczka na szczyt; Harvard Business Review Polska, Syczeń 2008
28. Ulrich D., Smallwood N. [2008]; Ukryta żyła złota: optymalne wykorzystanie zasobów niematerialnych; Harvard Business Review Polska, Maj 2008.
29. Watanabe K. [2007]; Lessons from Toyota's Long Drive; Harvard Business Review; July-August 2007.
30. Weick K.E., Sutcliffe K.M.. [2009]; Managing the Unexpected: Resilient Performance in an Age of Uncertainty; Personnel Psychology, Vol. 62, No. 3.
31. www.hoshin.uek.krakow.pl.
32. www.lean.org.pl [2011].

## **Streszczenie**

Opracowanie zawiera zwięzły rys historyczny Lean Management, opis jego paradygmatów oraz krótką charakterystykę aspektu ludzkiego w tej filozofii. Monografia ilustruje również kulturę efektywnego rozwiązywania problemów. Autorka zachęca do stawiania wyzwań, przekazywania odpowiedzialności oraz rozwijania wszystkich pracowników poprzez samodoskonalenie się liderów. Tylko dzięki odpowiednim liderom na właściwych miejscach, w odpowiednim czasie, organizacje mogą skutecznie zarządzać nieuniknionymi zmianami i konkurować na dynamicznych rynkach.

## **Summary**

The paper consists of concise historical background of Lean Management, its paradigms explanation and short description of people role in that philosophy. The following monograph illustrates also the culture of effective problem solving. The author encourages to: challenge, empower and develop all employees by self-improvement of the leaders. Only by having appropriate leaders in the right place at the right time, any organization is able to manage unavoidable changes and compete at the dynamic market effectively.

**Informacja o autorze:**  
mgr Dagmara Gutowska,  
doktorantka na Wydziale Zarządzania,  
Uniwersytet Gdański