

BARIERY ZAANGAŻOWANIA PRACOWNIKÓW W PROCESY CIĄGŁEGO DOSKONALENIA W PRZEDSIĘBIORSTWACH STOSUJĄCYCH LEAN MANAGEMENT – WYNIKI PIERWSZEGO ETAPU BADAŃ

Piotr Walentynowicz¹

Streszczenie

W niniejszym artykule przedstawiono wstępne wyniki badań empirycznych na temat przyczyn niezadowolającego poziomu zaangażowania polskich pracowników w procesy ciągłego doskonalenia w przedsiębiorstwach stosujących Lean Management. Pomimo stwarzania im do tego sprzyjających warunków, poziom ich zaangażowania w przedmiotowe procesy w tych przedsiębiorstwach nie zawsze jest satysfakcjonujący. Podstawową metodą badawczą była metoda sondażowych badań opinii ekspertów. Fundamentem diagnozy opinii ekspertów była analiza i synteza literatury przedmiotu na temat badanego problemu.

Słowa kluczowe: ciągłe doskonalenie, Lean Management, Kaizen, zaangażowanie pracowników, przedsiębiorstwo.

1. Wstęp

W ostatnim okresie zauważa się wyraźny wzrost dostrzegania znaczenia zaangażowania szeregowych pracowników w rozwój przedsiębiorstw. Rozwój ilościowy (wzrost) i jakościowy są nie tylko jednymi z podstawowych celów współczesnych przedsiębiorstw, ale także niezbędnymi warunkami do ich skutecznego funkcjonowania i utrzymania się na rynku. W warunkach aktualnej konkurencji rynkowej angażowanie pracowników w rozwój firmy (tak jak jej klientów i partnerów biznesowych) jest bardzo poważnym wymogiem chwili, wymogiem współczesnych warunkowań funkcjonowania przedsiębiorstw. Konkurencja między nimi, szczególnie

¹ Prof. nadzw. UG, dr hab. Piotr Walentynowicz, Zakład Zarządzania Przedsiębiorstwem, Instytut Organizacji i Zarządzania, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Gdański, ul. Armii Krajowej 101, 81-824 Sopot, piotr.walentynowicz@ug.edu.pl

w skali globalnej i w sektorach hi-tech jest tak intensywna oraz wyrafinowana, iż współcześni menedżerowie (w opozycji do założeń klasycznej koncepcji zarządzania) nie są w stanie samodzielnie zarządzać przedsiębiorstwem i organizować jego działalności na wysokim poziomie efektywności, nawet z pomocą wyspecjalizowanych komórek (zarządzania jakością, marketingu, controllingu, B+R itp.). Konieczne jest włączenie w ten proces potencjału całej załogi przedsiębiorstwa. Paradoksalnie, sprzyjają temu warunki gospodarki opartej na wiedzy, a w ich ramach – coraz bardziej świadome i wykształcone społeczeństwo oraz pracownicy. Należy tylko im to ułatwić. Niekorzystanie z tej możliwości, szczególnie w przypadku, gdy konkurencja już dawno ją wykorzystuje, jest w dzisiejszych czasach jednym z fundamentalnych błędów w zarządzaniu.

Powyższe również, a nawet przede wszystkim, dotyczy przedsiębiorstw stosujących w swojej działalności koncepcję Lean Management². Jednymi z podstawowych założeń tej koncepcji są (Womack i in., 2008, s. 10 i nast.):

- ciągły rozwój/doskonalenie organizacji (ang. *continuous improvement*)³ oraz,
- szerokie angażowanie w ten proces szeregowych pracowników przedsiębiorstwa.

Inspiracją do przeprowadzenia opisywanych w opracowaniu badań był problem, na który zwrócono uwagę podczas jednej z prezentacji w ramach IV Otwartej Konferencji Lean Management w Poznaniu. Problemem tym było/jest niezadowala-

² Lean Management jest aktualnie jedną z najbardziej popularnych koncepcji zarządzania przedsiębiorstwem, prowadzącą do znacznego wzrostu efektywności jego działalności. „Lean Management jest to metoda doskonalenia funkcjonowania przedsiębiorstwa, która poprzez nieustanną eliminację marnotrawstwa optymalizuje tworzenie i przepływ wartości w całym procesie wytwarzania. Jej celem jest wbudowanie jakości w proces wytwarzania, z jednoczesnym przyjęciem jako zasady redukcji kosztów” (Lisiński, Ostrowski, 2006, s. 71). Założenia tej koncepcji wraz z jej walorami szeroko przedstawia autor w: Walentyłowicz P. (2013).

³ Pojęcie *continuous improvement*, jako anglojęzyczny odpowiednik pojęcia ciągłego doskonalenia organizacji, może być rozumiane jako:

- jedna ze strategii funkcjonowania współczesnego przedsiębiorstwa polegająca na jego doskonaleniu w sposób ciągły (w tym znaczeniu podejście to jest jednym z założeń wielu nowych koncepcji zarządzania – *Lean Management, Six Sigma, Total Quality Management, Theory of Constraints, Learning Organizations* itp.),
- jako pojęcie równoważne japońskiej koncepcji zarządzania/doskonalenia przedsiębiorstwa Kaizen,
- jako metoda zarządzania – *Continuous Improvement (CI)* – polegająca na wdrażaniu w organizacji wszelkich zmian (zarówno niewielkich, jak i znaczących; o charakterze twórczym, jak i odwórczym; inicjowanych przez kierownictwo, jak i inicjowanych w sposób oddolny przez pracowników itp.), z wykorzystaniem wiedzy/metod/technik różnych współczesnych koncepcji zarządzania, prowadzących do jej do rozwoju, ale w sposób ciągły (w przeciwieństwie do klasycznego podejścia do zmian organizacyjnych – przeprowadzanych w sposób dyskretny, z inicjatywy kierownictwa i mających na celu znaczne przyrosty efektywności organizacji).

jące zaangażowanie polskich pracowników w procesy ciągłego doskonalenia przedsiębiorstw, pomimo stwarzania im ku temu sprzyjających warunków. Na problem ten zwraca uwagę również M. Krasiński w swojej pracy doktorskiej *Kulturowe uwarunkowania stosowania japońskich koncepcji zarządzania w przedsiębiorstwach japońskich funkcjonujących w Polsce* oraz autorzy różnych badań realizowanych na ten temat w Polsce (Dekier, Gryciuk, 2014; Grudowski i in., 2014, s. 376–380).

Wykorzystując grunt, jaki dla rozwiązania problemu został stworzony przez autora w wyniku badań prowadzonych na potrzeby dysertacji *Uwarunkowania skuteczności wdrażania Lean Management w przedsiębiorstwach produkcyjnych w Polsce*, podjęto się zbadania zidentyfikowanego problemu w sposób empiryczny. Głównym celem badań jest uzyskanie odpowiedzi na dwa podstawowe pytania badawcze:

1. Jakie są przyczyny tego, iż w polskich warunkach zaangażowanie szeregowych pracowników w procesy ciągłego doskonalenia w przedsiębiorstwach stosujących Lean Management występuje wciąż na niezadowalającym poziomie?
2. Jak zwiększyć poziom zaangażowania szeregowych pracowników w procesy ciągłego doskonalenia przedsiębiorstw?

Celem niniejszego artykułu jest zaprezentowanie wyników pierwszego etapu prowadzonych badań.

Aby odpowiedzieć na pierwsze pytanie badawcze, należy szeroko zidentyfikować różnorodne bariery angażowania się szeregowych pracowników w procesy ciągłego doskonalenia przedsiębiorstw funkcjonujących według zasad Lean Management. Aby odpowiedzieć na drugie pytanie badawcze, należy przede wszystkim określić bariery kluczowe. Powyższe dwa aspekty stanowią cele pośrednie badań.

Badania prowadzone są w dwóch etapach. Badania pierwszego etapu przeprowadzono w miesiącach grudzień 2014 – marzec 2015, na niereprezentatywnej grupie 16 konsultantów Lean Management/ Kaizen z czołowych polskich firm konsultingowych (m.in. LEIP i LeanQ Team) oraz 16 liderów/menedżerów Lean/ Kaizen z przedsiębiorstw produkcyjnych funkcjonujących w Polsce i stosujących to podejście (m. in. Franke, Mars, Flextronics, Klose, Visscher Caravelle). Respondentów jako ekspertów dobrano w sposób wygodny (Szreder, 2004, s. 48). Podstawową metodą badawczą jest metoda delficka. Zgodnie z zasadami tej metody, kontynuacja badań empirycznych planowana jest we wrześniu 2015 roku.

2. Bariery zaangażowania szeregowych pracowników przedsiębiorstw stosujących Lean Management w procesy ciągłego doskonalenia w świetle literatury przedmiotu

Na początku badań, w oparciu o analizę opinii prezentowanych na ten temat w literaturze przedmiotu oraz wyniki wcześniejszych badań własnych, sformułowano zestaw hipotetycznych barier angażowania się szeregowych pracowników

w procesy *continuous improvement* w przedsiębiorstwach w Polsce. Do barier tych zaliczono (M. Balle, F. Balle, 2012; Byrne, 2013; Czerska, 2009; Koch i in., 2010; Piątkowski, 2009; Shook, 2013; Teleghani, 2010; Wyrwicka, Zasada, 2008):

- B1. Tradycyjnie antagonistyczne stosunki pomiędzy przełożonymi a podwładnymi.
- B2. Brak przywództwa w kierowaniu⁴.
- B3. Niewłaściwe CI, niepartycypacyjne style kierowania.
- B4. Kulturowo uwarunkowane interesowanie się pracowników tylko sprawami własnymi.
- B5. Niechęć do poświęcania dodatkowego czasu (po godzinach pracy) kosztem życia prywatnego.
- B6. Nastawienie kadry menedżerskiej na krótkookresowe wyniki/efekty działania.
- B7. Preferencje pracy w sposób indywidualny/niechęć do pracy zespołowej.
- B8. Niski poziom wynagrodzenia finansowego netto pracowników wykonawczych.
- B9. Brak dodatkowych zachęt pieniężnych do angażowania się pracowników w procesy CI.
- B10. Słaba motywacja pozafinansowa pracowników do angażowania się w działania CI.
- B11. Nierozumienie idei i potrzeby prowadzenia we współczesnym przedsiębiorstwie działań CI.
- B12. Słaby system/brak skutecznego systemu informacji o potrzebie prowadzenia CI we współczesnym przedsiębiorstwie.
- B13. Traktowanie przez pracowników rozwiązań Lean/Kaizen jako dziwnych, niepasujących do polskich uwarunkowań kulturowych.
- B14. Niechęć do współpracy pomiędzy różnymi działami przedsiębiorstwa.
- B15. Niechęć wobec daleko posuniętej standaryzacji.
- B16. Niechęć wobec wszelkiego rodzaju zmian organizacyjnych (wynikająca z obaw przed zmianami lub/i przyzwyczajają pracowników).
- B17. Brak dostatecznej ilości sił i czasu do efektywnego angażowania się w działania CI w przedsiębiorstwie (przepracowanie, przeciążenie obowiązkami).
- B18. Niski poziom informacyjnego sprzężenia zwrotnego ze strony kierowników na temat efektów/wyników osiągniętych przez pracowników w ramach działań CI.

Następnie w sposób korespondencyjny poproszono respondentów o ocenienie siły negatywnego wpływu przedstawionych czynników w skali od „-3” do „0”. Do oceny rang, jakie poszczególne grupy respondentów nadały poszczególnym czynnikom zastosowano medianę. W ten sposób otrzymano zestawienia najbardziej nur-

⁴ Przywództwo (*leadership*) – oznacza określanie celów i powodowanie takiego emocjonalnego zaangażowania podwładnych, aby w sposób skuteczny osiągnęli te cele. Jest specyficznym rodzajem kierowania, o wyższym poziomie umiejętności kierowniczych i wyższym poziomie efektywności (Robbins, DeCenzo, 2002, s. 469 i nast.).

tujących czynników w opinii konsultantów, w opinii kierowników oraz zestawienie łączne. Wyniki przeprowadzonych działań zaprezentowano w tabeli 1.

Tabela 1. Istotność wstępnie sformułowanych barier angażowania się polskich pracowników w procesy *continuous improvement*

| Bariery | M _{kon.} | M _{kier.} | M _{sum.} |
|--|-------------------|--------------------|-------------------|
| 1. Brak przywództwa w kierowaniu (B2) | -3 | -3 | -3 |
| 2. Niewłaściwe CI, niepartycypacyjne style kierowania (B3) | -3 | -3 | -3 |
| 3. Nerozumienie idei i potrzeby stosowania CI we współczesnym przedsiębiorstwie (B11) | -3 | -2,5 | -3 |
| 4. Niski poziom informacyjnego sprzężenia zwrotnego ze strony kierowników na temat efektów/ wyników osiągniętych przez pracowników w ramach działań CI (B18) | -3 | -2 | -2 |
| 5. Słaba motywacja pozafinansowa pracowników do angażowania się w procesy CI (B10) | -2,5 | -2 | -2 |
| 6. Tradycyjnie antagonistyczne stosunki pomiędzy przełożonymi a podwładnymi (B1) | -2 | -2 | -2 |
| 7. Słaby system/ brak skutecznego systemu informacji o potrzebie stosowania CI we współczesnym przedsiębiorstwie (B12) | -2 | -2 | -2 |
| 8. Niechęć wobec wszelkiego rodzaju zmian organizacyjnych (wynikająca z obaw przed zmianami lub/ i przyzwyczajenia pracowników) (B16) | -2 | -2 | -2 |
| 9. Brak dostatecznej ilości sił i czasu do efektywnego angażowania się w działania CI w przedsiębiorstwie (przepracowanie, przeciążenie obowiązkami) (B17) | -2 | -2 | -2 |
| 10. Nastawienie na krótkookresowe wyniki/ efekty działania (B6) | -2 | -2 | -2 |
| 11. Niechęć do współpracy pomiędzy różnymi działami przedsiębiorstwa (B14) | -2 | -1 | -1 |
| 12. Kulturowo uwarunkowane skupienie pracowników wyłącznie na własnych sprawach (B4) | -1 | -2 | -1 |
| 13. Niechęć do poświęcania dodatkowego czasu (po godzinach pracy) kosztem życia prywatnego (B5) | -1,5 | -1 | -1 |
| 14. Niski poziom wynagrodzenia finansowego netto pracowników wykonawczych (B8) | -1,5 | -1 | -1 |

cd. tabeli 1

| | | | |
|--|----|----|----|
| 15. Preferencje pracy w sposób indywidualny/niechęć do pracy zespołowej (B7). | -1 | -1 | -1 |
| 16. Brak dodatkowych zachęt pieniężnych do angażowania się pracowników w procesy CI (B9). | -1 | -1 | -1 |
| 17. Traktowanie przez pracowników rozwiązań Lean/ Kaizen jako dziwnych, niepasujących do polskich uwarunkowań kulturowych (B13). | -1 | -1 | -1 |
| 18. Niechęć wobec daleko posuniętej standaryzacji (B15). | -1 | -1 | -1 |

Legenda:

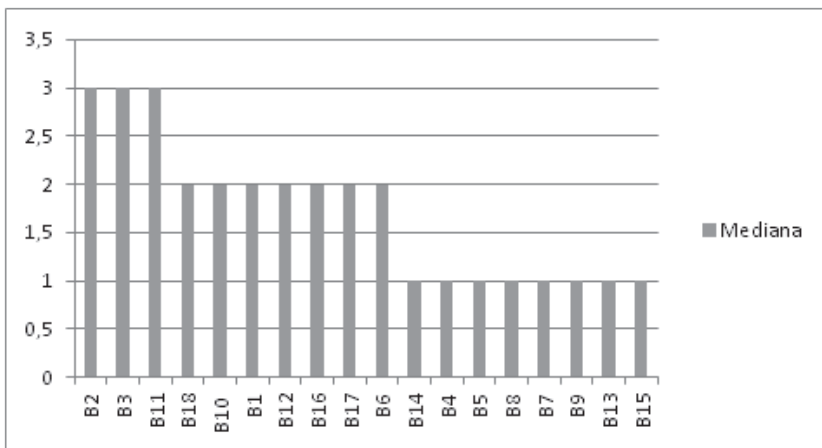
$M_{\text{kier.}}$ – mediana ocen kierowników,

$M_{\text{kon.}}$ – mediana ocen konsultantów,

$M_{\text{sum.}}$ – mediana ocen nadanych przez wszystkich respondentów łącznie.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie studiów literatury przedmiotu

Uzyskane wyniki poddano analizie Pareto (ABC). Należy zaznaczyć, iż opinie konsultantów i opinie kierowników niewiele się różnią. Podkreślić jedynie można, iż część czynników kierownicy ocenili jako nieznacznie mniej dotkliwe.



Rys. 1. Rozkład Pareto wartości bezwzględnych median sumarycznych opinii respondentów

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

W myśl założeń tej analizy, w opinii respondentów łącznie, kluczowymi barierami zaangażowania pracowników w procesy *continuous improvement* w przedsiębiorstwach stosujących Lean Management w Polsce są: B2, B3, B11. Do grupy

mniej dotkliwych, jednak cały czas w sposób istotny wpływających na efekty badanego problemu, należy zaliczyć: B18, B10, B1, B12, B16, B17, B6. Pozostałe czynniki otrzymały ze strony respondentów niskie negatywne oceny. Można zatem uznać, iż w ich opinii są mało nurtujące. Przeprowadzone badanie pokazało jednak, iż wszystkie ze wstępnie zidentyfikowanych czynników mogą być ważne, bowiem mediana ocen żadnego z nich nie wyniosła „0”.

3. Dalsze bariery angażowania się pracowników przedsiębiorstw stosujących Lean Management w Polsce w procesy ciągłego doskonalenia w opinii respondentów

Kierując się zasadą niedoskonałości badań typu *desk research*, w kolejnym kroku poproszono respondentów o spontaniczne określenie najważniejszych ich zdaniem barier angażowania się szeregowych pracowników w procesy *continuous improvement*. Poniżej zaprezentowano kilka najciekawszych cytatów odpowiedzi:

- „pracownicy nie widzą sensu, nikt im nie wytłumaczył, po co to mają robić. Ktoś podjął decyzję więc robią, ale się nie angażują”
- „przy niskim wynagrodzeniu, które nie zaspokaja podstawowych potrzeb uwaga pracownika skierowana jest na zaspokojenie podstawowych potrzeb, a nie na usprawnienia”
- „niskie wynagrodzenie pracowników operacyjnych, nie sprzyja angażowaniu w ciągle doskonalenie. Pracownik robi to co do niego należy i po wyjściu z pracy nie myśli o pracy. W firmach, gdzie istnieje właściwe wartościowanie stanowisk i adekwatne wynagrodzenie oraz właściwie dobrany system benefitów + wsparcie przełożonych wygląda to zupełnie inaczej”
- „wdrażanie narzędzi Lean nastawionych na konkretne lokalne problemy, a nie strategii Lean ujmowanej jako zarządzanie i doskonalenie całego procesu od zamówienia klienta do dostawy rodzi myślenie silosowe i walki pomiędzy działami lub zakładami organizacji”
- „złe wcześniejsze doświadczenia – coś poprawiliśmy i jest nas z tego powodu mniej”
- „przy kulturze firmy z utrwalonym podziałem na my (pracownicy) + oni (zarząd) – udział w doskonaleniu jest traktowany jako „sprzedanie się” i pracownicy, którzy mają pomysły, nie chcą się wychylać, nawet przy nagrodach finansowych”
- „słabo wyszkolona i uświadomiona kadra kierownicza na temat ciągłego doskonalenia – sprzeczność słów i zachowań – nie są wzorem (liderami) dla pracowników”
- „brak wizualizacji wyników związanych z udoskonalaniem procesów. Pracownicy nie są świadomi rezultatów jakie daje ich zaangażowanie w ciągle doskonalenie”.

Do czynników najczęściej wymienianych przez respondentów, a nieokreślonych na wcześniejszym etapie badań, należy zaliczyć:

- 1) sprzeczność celów organizacji, brak wizji, spójnych planów CI, chaotyczne działania w tym obszarze,
- 2) małe wsparcie/brak wsparcia ze strony przełożonych,
- 3) lekceważenie kadry operacyjnej przez kierownictwo/negowanie ich pomysłów, traktowanie pracowników instrumentalnie,
- 4) niewłaściwy system motywacyjny/niskie zarobki,
- 5) brak zaangażowania przełożonych w działania o charakterze CI,
- 6) obawa przed „napiętnowaniem” ze strony kolegów.

Czynniki te z powodzeniem można włączyć do grupy problemów najbardziej wpływających w negatywny sposób na badane zjawisko.

Wśród czynników wymienianych rzadziej przez respondentów, a nieokreślonych w ramach wcześniejszego etapu badań, znalazły się:

- 1) lęk przed zmianą i jej konsekwencjami wynikający ze złych wcześniejszych doświadczeń, kolarzenia CI ze zwolnieniami pracowników,
- 2) brak konsekwencji w utrzymywaniu wypracowanych rozwiązań,
- 3) narzucanie pracownikom rozwiązań problemów przez przełożonych,
- 4) niewystarczające kompetencje Lean kierowników, będące pochodną słabego systemu szkoleń Lean w firmie,
- 5) polska kultura narodowa,
- 6) brak utożsamiania się pracowników z firmą – np. w wyniku słabych systemów motywacyjnych lub zatrudniania ich na umowy „śmieciowe”,
- 7) brak danych o poziomie niedoskonałości/ nieprawidłowe wskaźniki efektów zmian,
- 8) pozorne wdrażanie Lean – „na pokaz”, „bo każą”,
- 9) „silosowość organizacji” (struktura organizacyjna w układzie funkcjonalnym),
- 10) zbyt skomplikowane procedury zgłaszania usprawnień,
- 11) niesprzyjające CI systemy ZZL (zarządzania zasobami ludzkimi) w przedsiębiorstwach w Polsce.

Część z prezentowanych opinii mocno wykracza poza czynniki, które w sposób bezpośredni odnoszą się do badanego zjawiska, ale potwierdza wyniki wcześniejszych badań autora. Argumentując zasadność holistycznego podejścia do rozwiązań sformułowanych problemów badawczych, zaprezentowane opinie poszerzają dotychczasową wiedzę i zwracają uwagę na czynniki często pomijane w literaturze przedmiotu (obawa przed „napiętnowaniem” ze strony kolegów; brak utożsamiania się pracowników z firmą; lekceważenie kadry operacyjnej przez kierownictwo, negowanie ich pomysłów). Bariery te, chociaż w badaniu wymieniane incydentalnie, zwracają menedżerom uwagę na to, iż przyczyn niższego niż oczekiwany poziom zaangażowania się pracowników w ciągle doskonalenie organizacji jest bardzo dużo i są one różnorodne. Często tkwią także w sferze nieformalnej organizacji.

Znajomość tych czynników i wiedza, jak w razie ich wystąpienia się zachować, jest bardzo cenna.

Ponieważ jednym z celów niniejszych badań jest poszerzenie wiedzy menedżerów na temat potencjalnych czynników obniżających zaangażowanie pracowników w procesy *continuous improvement*, końcowym efektem niniejszego opracowania jest pełniejsze zestawienie analizowanych czynników przedstawiające badane zjawisko w szerszej perspektywie. Zaprezentowane zostało ono w tabeli 2.

Tabela 2. Końcowe zestawienie barier angażowania się szeregowych pracowników w procesy CI w przedsiębiorstwach stosujących Lean Management w Polsce opracowane na podstawie wyników pierwszego etapu badań

| Lp. | Bariery |
|-----|---|
| 1. | tradycyjnie, antagonistyczne stosunki pomiędzy przełożonymi a podwładnymi |
| 2. | niekorzystne aspekty polskiej kultury narodowej (krytykanctwo, zazdrość, roszczeniowe postawy, interesowanie się tylko własnymi sprawami) |
| 3. | słabe zaangażowanie kierownictwa w CI, brak właściwego przykładu z góry |
| 4. | narzucanie gotowych rozwiązań przez przełożonych |
| 5. | brak wsparcia (mentalnego, finansowego, organizacyjnego) pracowników ze strony przełożonych |
| 6. | brak jasnych celów, spójnej polityki i podejścia do CI w firmie („od akcji do akcji”, kierownicy sami nie wiedzą o co im chodzi, zarządzanie „przez gaszenie pożarów” itp.) |
| 7. | nastawienie na krótkookresowe wyniki/efekty działania w firmie |
| 8. | brak możliwości proponowania przez pracowników usprawnień (system nie przewiduje) |
| 9. | niski poziom identyfikacji pracowników z firmą |
| 10. | niechęć do poświęcania dodatkowego czasu (po godzinach pracy) kosztem życia prywatnego |
| 11. | preferencje pracy w sposób indywidualny/niechęć do pracy zespołowej |
| 12. | niski poziom wynagrodzenia finansowego (netto) pracowników wykonawczych |
| 13. | brak dodatkowych zachęt pieniężnych i/lub materialnych do angażowania się pracowników w działania CI |
| 14. | słaba motywacja pozafinansowa do angażowania się pracowników w procesy CI |
| 15. | słaby system informacji o potrzebie realizacji CI we współczesnym przedsiębiorstwie |

cd. tabeli 2

| | |
|-----|--|
| 16. | niezrozumienie przez pracowników idei i potrzeby stosowania we współczesnym przedsiębiorstwie procesów i rozwiązań CI (Lean/ Kaizen) |
| 17. | słaby system szkoleń na temat metod i technik CI (Lean/ Kaizen) w przedsiębiorstwie |
| 18. | niski poziom informacyjnego sprzężenia zwrotnego na temat efektów/wyników osiągniętych przez pracowników w ramach działań CI |
| 19. | ignorowanie pomysłów pracowników przez przełożonych |
| 20. | niechęć do współpracy pomiędzy różnymi działami przedsiębiorstwa |
| 21. | negatywny odbiór przez kolegów osób zaangażowanych w sprawy firmy (negatywna presja grupy) |
| 22. | niechęć wobec standaryzacji |
| 23. | niechęć wobec wszelkiego rodzaju zmian organizacyjnych (wynikająca z obaw przed zmianami lub/i przyzwyczajęń pracowników) |
| 24. | negatywne doświadczenia z przeszłości (już raz to wdrażaliśmy i nic z tego nie wyszło) |
| 25. | rozwiązania Lean prowadziły w przeszłości do zwolnień pracowników – obawa, że terazniejsze również doprowadzą do zwolnień |
| 26. | brak dostatecznej ilości sił i czasu do efektywnego angażowania się w działania CI (przepracowanie, przeciążenie obowiązkami) |
| 27. | brak /nieprawidłowy system pomiaru efektów/wizualizacji ogólnych efektów zmian organizacyjnych w przedsiębiorstwie |
| 28. | konstrukcja systemu sugestii w firmie jest zbyt skomplikowana /zbiurokratyzowana |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników pierwszego etapu badań.

W ramach drugiego etapu badań planuje się określenie istotności poszczególnych barier przedstawionych w tab. 2 oraz udzielenie odpowiedzi na pytanie o sposoby rozwiązywania problemów związanych z tymi najbardziej nurtującymi.

4. Podsumowanie

Po raz kolejny okazuje się, iż stosowanie Lean Management, czy realizacja procesu ciągłego doskonalenia, opiera się przede wszystkim na właściwej kulturze organizacyjnej (M. Balle, F. Balle, 2013; Kundu, Manochar, 2012; Mann, 2005; Oakland, 2014). Jednak jej kreowanie nie jest ani proste, ani krótkotrwałe (Balle, 2008; Czerska, 2004; Kotter, Heskett, 1992). W procesie wdrażania nowych koncepcji zarządzania, bez których przeciętna organizacja nie jest w stanie poradzić

sobie z wyzwaniami współczesnego, wysoce konkurencyjnego i nieatrakcyjnego rynku, menedżerowie muszą starać się zmieniać postawy, sposoby myślenia i działania pracowników na nowe, odpowiadające aktualnym czasom i wymogom (Walentynowicz, 2014). Jednak przykład powinni dawać w pierwszej kolejności oni, a do tego potrzebna jest ich wysoka samoświadomość. Nowoczesne kompetencje kierownicze oparte są przede wszystkim na gruntownym zrozumieniu ich zmieniającej się roli we współczesnym przedsiębiorstwie (Senge, 2012; Rakowska, 2002). Dlatego w procesie preparacji stosowania nowych koncepcji zarządzania (nowoczesnych rozwiązań organizacyjnych) zarządy firm nie powinny ograniczać nakładów na efektywne podnoszenie kompetencji miękkich swoich kadr.

Po raz kolejny okazuje się również, iż stosowanie Lean Management na wysokim poziomie profesjonalizmu, związane ze skuteczną realizacją procesu ciągłego doskonalenia organizacji, poprzedzone musi być wieloma działaniami o charakterze preparacyjnym. Jeżeli w procesie wdrożenia Lean Management pominie się poszczególne fazy/etapy, to z wcześniejszych badań autora wynika, iż efekty będą niepełne, a czasami wręcz niezadowolające. Próba realizacji działań, które powinny być realizowane dopiero na dalszych etapach procesu wdrażania/stosowania Lean Management bez prawidłowej realizacji działań obejmujących wcześniejsze etapy, natrafi na wiele barier lub w ogóle z góry jest skazana na niepowodzenie (Czerska, 2009; Womack, Jones, 2008; Walentynowicz, 2013). Stąd, w opinii autora, występuje tak wiele problemów lub niezadowolające efekty realizacji *continuous improvement* w przedsiębiorstwach, które do tego procesu podchodzą na skróty (Achanga i in., 2006; Horbal i in., 2010; Morfopoulos i in., 2009; Piątkowski, 2005).

Po raz kolejny również okazuje się, iż próba osiągnięcia wysokich wyników, bez uwzględnienia satysfakcji, czy motywacji zatrudnionych pracowników na wysokim poziomie, daje mizerne efekty. Stąd tak ważne jest profesjonalne zarządzanie zasobami ludzkimi oraz stosowanie efektywnych systemów motywacji. Nie tylko w ramach angażowania pracowników w proces ciągłego doskonalenia, ale także dla strategicznej konkurencyjności i bieżących wyników ekonomiczno-finansowych przedsiębiorstwa (Sajkiewicz, Woźniakowski, 2009; Grudowski i in., 2014; Jakubik i in., 2013; Niemczyk i in., 2009).

Odpowiedź na sposoby poradzenia sobie z innymi, kluczowymi barierami zaangażowania szeregowych pracowników w procesy *continuous improvement* w przedsiębiorstwach stosujących Lean Management w Polsce zostanie przedstawiona w drugiej części niniejszego opracowania.

Bibliografia

1. Achanga P., Shehab E., Roy R., Nelder G. (2006): *Critical success factors for lean implementation within SMEs*, „Journal of Manufacturing Technology Management”, Vol. 17, No. 4.
2. Balle M., Balle F. (tł. LEI Polska) (2012): *Dyrektor firmy jako Lean Menadżer. Powieść o transformacji przedsiębiorstwa*, Wrocław: Wydawnictwo LEIP.

3. Balle M. (2008): *Lean Transformation, Materiały seminaryjne VIII Międzynarodowej Konferencji Lean Manufacturing*, Wrocław: LEIP.
4. Byrne A. (tł. LEI Polska) (2013): *Jak zrewolucjonizować firmę dzięki Lean Management*, Wrocław: Wydawnictwo LEIP.
5. Czerska J. (2009): *Doskonalenie strumienia wartości*, Warszawa: Difin.
6. Czerska M. (2013): *Zmiana kulturowa organizacji. Wyzwanie dla współczesnego menedżera*, Warszawa: Difin.
7. Dekier L., Gryciuk A. (2014): *Programy sugestii pracowniczych. Doświadczenia polskich przedsiębiorstw*, Wrocław: Stowarzyszenie Lean Management Polska.
8. Grudowski P., Walentynowicz P., Szreder J. (2014): *Motywowanie pracowników do zachowań o charakterze proinnowacyjnym*, [w:] Knosala R. (red.), *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji*, Opole–Zakopane: PTZP.
9. Horbal R., Kagan R., Koch T., Sobczyk T. (2010): *Minione 10 lat ruchu lean w Polsce. Wnioski i perspektywy*, [w:] Koch T. (red.), *Materiały konferencyjne X Konferencji Lean Manufacturing*, Wrocław: LEIP.
10. Jakubik M., Kagan R., Hanusyk K., Koch T. (2013): *Motywowanie pracowników w środowisku Lean*, <http://lean.org.pl/motywowanie-pracownikow-w-srodowisku-lean/>, [dostęp: 15.12.2013].
11. Koch T., Horbal R., Kagan R., Sobczyk T., Plebanek S. (2011): *10 przykazań szefa firmy wdrażającego filozofię lean*, [w:] Koch T. (red.) *Materiały konferencyjne XI Międzynarodowej Konferencji Lean Manufacturing*, Wrocław: LEIP.
12. Kotter, J.P., Heskett, J.L. (1992): *Corporate Culture and Performance*, Oxford, UK: MacMillan International.
13. Krasieński M. (2012): *Kulturowe uwarunkowania stosowania japońskich koncepcji zarządzania w przedsiębiorstwach japońskich funkcjonujących w Polsce*, praca doktorska, UE we Wrocławiu.
14. Kundu G., Manochar B.M. (2012): *Critical success factors for implementing lean practices in it support services*, "International Journal for Quality Research", 2012 Vol. 5 No. 4, <http://www.ijqr.net/journal/v6-n4/1.pdf>, [dostęp: 15.03.2015].
15. Lisiński M., Ostrowski B. (2006): *Lean management w restrukturyzacji przedsiębiorstwa*, Kraków-Kluczbork: Antykwa.
16. Mann D.W. (2005): *Creating a Lean Culture. Tools to sustain Lean Conversion*, New York: Productivity Press.
17. Morfopoulos P., Józwiak G., Malinowski R., Pastwa M., Bąk K. (2009): *Praktyczna nauka z sukcesów i błędów przy wdrażaniu Lean w dwóch zakładach*, [w:] Koch T. (red.), *Materiały konferencyjne IX Międzynarodowej Konferencji Lean Manufacturing*, Wrocław: LEIP.
18. Niemczyk A., Niemczyk A., Mądry J. (2009): *Motywacja pod lupą. Praktyczny poradnik dla szefów*, Gliwice: Wyd. Helion.
19. Oakland J. (2014): *Leadership and policy deployment. The backbone of TQM*, „Total Quality Management & Business Excellence”, Vol. 22, Issue 5, <http://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14783363.2011.579407#>.UwTmJVkPJdg, [dostęp: 14.02.2014].
20. Piątkowski M. (2005): *Wdrażanie Lean Manufacturing w Polsce*, [w:] Koch T. (red.), *V Konferencja Lean Manufacturing. Materiały konferencyjne*, Politechnika Wroclawska, Wrocław: WCTT.

21. Piątkowski M. (2009): *Zarządzanie wdrażaniem Lean Manufacturing – powrót do podstaw*, [w:] *Materiały seminaryjne IX Międzynarodowej Konferencji Lean Manufacturing*, Wrocław: LEIP.
22. Rakowska A. (2002): *Zrozumieć aby kierować. Umiejętności współczesnego menedżera* (1), „Personel i Zarządzanie”, nr 3.
23. Robbins S.P., DeCenzo D.A. (tł. A. Ehrich) (2002): *Podstawy zarządzania*, Warszawa: PWE.
24. Sajkiewicz B., Woźniakowski A. (2009): *Proinnowacyjne wynagradzanie – badania IPiSS*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 2.
25. Senge P. (tł. H. Korolewska-Mróż) (2012): *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, wyd. VI poszerzone, Warszawa: Oficyna Wydawnicza Wolters Kluwer.
26. Shook J. (tł. LEI Polska) (2013): *Zarządzać znaczy uczyć. Rozwiązywanie problemów i rozwój pracowników z wykorzystaniem metody A3*, Wrocław: LEIP.
27. Szreder M. (2004): *Metody i techniki sondażowych badań opinii*, Warszawa: PWE.
28. Teleghani M. (2010): *Key factors for implementing the lean manufacturing system*, „Journal of American Science”, No. 6(7).
29. Walentyłowicz P. (2014): *Lean culture as an example of a positive organizational culture*, „Journal of Positive Management”, Vol. 5, No. 1.
30. Walentyłowicz P. (2013): *Uwarunkowania skuteczności wdrażania Lean Management w przedsiębiorstwach produkcyjnych w Polsce*, Gdańsk: Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego.
31. Womack J.P., Jones D.T. (tł. STAUFEN) (2008): *Lean thinking – szczuple myślenie. Eliminowanie marnotrawstwa i tworzenie wartości w przedsiębiorstwie*, Wrocław: Wydawnictwo ProdPress.
32. Wyrwicka M., Zasada B. (2008): *Utrudnienia we wdrożeniu Lean Manufacturing w przedsiębiorstwach produkcyjnych*, „Logistyka” nr 2.

BARRIERS OF EMPLOYEE ENGAGEMENT IN THE PROCESSES OF CONTINUOUS IMPROVEMENT IN POLISH ENTERPRISES – THE RESULTS OF EMPIRICAL RESEARCH

Abstract

This article presents the results of empirical research into the causes of the unsatisfactory level of the involvement of Polish workers in a continuous improvement processes in enterprises that use Lean Management. The level of employee involvement in continuous improvement processes in the surveyed enterprises is not satisfactory. The basic research method was survey of research experts. The foundation of the expert diagnosis was analysis and synthesis of the literature on the problem being studied.

Key words: continuous improvement, Lean Management, Kaizen, employee involvement, enterprise.