

**LEAN MANAGEMENT
ROZWIĄZANIA NIEZBĘDNE
W CZASACH ZMIAN
NA RYNKU PRACY**

LEAN MANAGEMENT

ROZWIĄZANIA NIEZBĘDNE
W CZASACH ZMIAN
NA RYNKU PRACY

pod redakcją

Krzysztofa Kowalskiego i Michała Urbasa



Szczecin – Poznań 2020

Recenzent:

dr hab. Elżbieta Skąpska

Katedra Zarządzania, Ekonomii i Finansów

Politechnika Białostocka

Korekta: autorska

Projekt okładki, skład i łamanie: Michał Urbas

© Copyright by Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu, 2020

Kopiowanie i przetwarzanie w jakiegokolwiek formie wymaga zgody Wydawcy

ISBN 978-83-7205-358-9

Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu

ul. Powstańców Wielkopolskich 5, 61-895 Poznań,

tel. 61 655 33 99, 61 655 32 48

e-mail: wydawnictwo@wsb.poznan.pl, dzialhandlowy@wsb.poznan.pl

www.wydawnictwo.wsb.poznan.pl

Druk i oprawa:

ZAPOL Sobczyk Sp.J.

al. Piastów 42; 71-062 Szczecin

Spis treści

Przedmowa	7
Stanisław Flejterski	
Modele biznesowe i menedżerskie w przemyśle bankowym z perspektywy Lean Management.....	11
Krzysztof Kowalski	
Lean Management – rozwiązania niezbędne w warunkach ewolucji na rynku pracy	37
Beata Milewska	
Integracja łańcucha dostaw jako czynnik poprawy efektywności na przykładzie współpracy spółki POLST i Toyota Motor Manufacturing Poland.....	59
Kamil Nowak	
Lean Akademia – droga do doskonałości	83
Marcin Borowski	
Zastosowanie metod Lean Management w usprawnieniu procesów rekrutacji. Analiza przypadku na przykładzie high volume hiring.....	103
Magdalena Długońska	
Skuteczne wdrożenie Visual Management w obszarze produkcji nieseryjnej	115
Jolanta Lubomska-Kalisz	
Wpływ czynnika ludzkiego jako składnika koncepcji Lean Management na poprawę konkurencyjności przedsiębiorstw	125
Jan Nikołajew, Michał Urbas	
Różne kultury – różne standardy. Podejście socjokulturowe	153
Słownik podstawowych pojęć Lean.....	165
Bibliografia	169

Przedmowa

W czerwcu 2019 roku zorganizowana została przez Wydział Ekonomiczny w Szczecinie Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu druga edycja konferencji poświęconej zagadnieniom Lean Management. Podczas pierwszej konferencji podjęte zostały następujące zagadnienia: Pomiar efektywności; VSM w teorii i praktyce; *Quality Mindset*; Blaski i cienie wdrażania Programu *Kaizen*; Zarządzanie operacyjne poprzez *Gemba meetings*. Podczas drugiej organizatorzy postawili sobie cele: ocena potrzeb organizacji w czasach rynku pracownika, gdy trudno obsadzić wszystkie stanowiska pracy; przedstawienie oferty wartości, jaką proponuje koncepcja zarządzania Lean Management oraz prezentacje wdrożonych narzędzi; pokazanie wpływu tych narzędzi na rozwiązanie dylematów związanych z niedoborem pracowników. Konferencja zakończono podsumowaniem wyników oraz opracowaniem oferty wartości będącej odpowiedzią na obecne potrzeby organizacji, związane z niedoborem pracowników.

Zakres tematyczny obu konferencji jest odzwierciedlony w niniejszej publikacji i obejmuje m.in. zagadnienia związane z tematem Lean Management i rynkiem pracownika, a dzięki obecności prelegentów-specjalistów w swoich dziedzinach oraz pracowników największych firm z regionu zachodniopomorskiego ma on wymiar nie tylko naukowy, ale przede wszystkim praktyczny.

Podjęto następujące tematy: Analiza rynku pracy na Pomorzu Zachodnim w kontekście realizowanych inwestycji i wzrostu zapotrzebowania na zasoby personalne; Obecne możliwości zaspokajania popytu na pracownika; Wykorzystywanie metodyki Lean Management w procesach rekrutowania pracowników; *Lean Banking* – geneza i konsekwencje; Radiometer *Lean Academy* drogą do doskonałości; LEAN w serwisie turbin wiatrowych – jak zapewnić prawdziwy wzrost efektywności; Automatyzacja procesów biznesowych; SMED – przebrojenie linii testowej płyt głównych; TWI – jak szkolić skutecznie pracowników.

Niniejsza publikacja zawiera istotną część wypowiedzi oraz tematów omawianych podczas konferencji. Składa się z ośmiu rozdziałów, w których prezentowane są kluczowe kwestie z perspektywy teoretycznych rozważań oraz praktycznych zastosowań Lean Management. Stanisław Flejterski poddaje analizie modele biznesowe i menedżerskie w przemyśle bankowym. Krzysztof Kowalski opisuje rozwiązania niezbędne w trudnych czasach rynku pracownika. Z praktycznego ujęcia Beata Milewska omawia integrację łańcucha dostaw jako czynnika poprawy efektywności na przykładzie współpracy spółki *POLST* i Toyota Motor Manufacturing Poland. W tym samym nurcie Kamil Nowak wskazuje Lean Akademię jako drogę do doskonałości. Marcin Borowski skoncentrował się na zastosowaniu metod w usprawnieniu procesów rekrutacji na przykładzie high volume hiring. Magdalena Długońska wyjaśnia, czym jest skuteczne wdrożenie Visual Management w obszarze produkcji nieseryjnej. Zaś Jolanta Lubomska-Kalisz objaśnia wpływ czynnika ludzkiego jako składnika koncepcji

Lean Management na poprawę pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw. Całość dopełnia tekst Jana Nikołajewa i Michała Urbasa, w którym autorzy podkreślają znaczenie różnych kultur, a więc różnych standardów, z punktu widzenia socjologiczno-kulturowego.

Redaktorzy niniejszej publikacji dziękują wszystkim autorom za przekazany materiał oraz tym, którzy pomogli i przyczynili się do jego wydania.

Krzysztof Kowalski, Michał Urbas

Stanisław Flejterski

Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu
Wydział Ekonomiczny w Szczecinie
ORCID: 0000-0002-7057-1541

Modele biznesowe i menedżerskie w przemyśle bankowym z perspektywy Lean Management

Streszczenie

Rola banków i innych instytucji finansowych w rozwoju gospodarki i społeczeństwa jest fundamentalna. Lista oczekiwań wobec banków jest znaczna: bezpieczeństwo, stabilność, wiarygodność, profesjonalizm, bogata oferta, elastyczność, dostępność 24/7, konkurencyjność cenowa, służebny charakter, respektowanie zasad społecznej odpowiedzialności biznesu, ponadto nowoczesność. Przemysł bankowy ulega i ulegać będzie szybkim zmianom. Zmienia się i zmieniać nadal będzie techniczne, rynkowe, regulacyjne i społeczne otoczenie banków. Zmieniają się modele biznesu bankowego oraz modele menedżerskie. Mamy do czynienia z nową erą w bankowości. Wpływają na to głównie rozmaite innowacje i nowe technologie. Na rynek usług bankowych wchodzi nowi gracze. W centrum tego studium znajduje się problematyka Lean banking, który bezpośrednio nawiązuje do Six Sigma oraz do Lean Management. Szczupły bank to taki, w którym działania i procesy przebiegają sprawnie, a oczekiwania klientów są spełniane w ustalonym czasie i w sposób najlepszy z możliwych.

Słowa kluczowe: bankowość, modele biznesowe, Lean Management

Business and management models in banking industry from the perspective of Lean Management

The role of banks and other financial institutions in the development of the economy and society is fundamental. The list of expectations towards banks is significant: security, stability, credibility, professionalism, rich offer, flexibility, 24/7 availability, price competitiveness, service character, re-

spect for the principles of corporate social responsibility, and modernity. The banking industry is undergoing and will change rapidly. The technical, market, regulatory and social environment of banks will change and will continue to change. Banking business models and managerial models are changing. We are dealing with a new era in banking, mainly due to various innovations and new technologies. New players are entering the market for banking services. In the center of this study is the issue of lean banking, which directly refers to Six Sigma and Lean Management. A lean bank is one in which activities and processes run smoothly and customers expectations are met within the set time and in the best possible way.

Key words: banking, business models, Lean Management

Banking is necessary, banks are not (Bill Gates, 1994)

Wstęp

Współczesny świat jest coraz bardziej złożony, odznacza się przy tym zmiennością, niepewnością, niejednoznacznością. Opinia ta wydaje się na pierwszy rzut oka uprawniona bez dodatkowych argumentów. Kluczowym powodem są reperkusje związane z globalnym kryzysem bankowo-finansowym, którego apogeum przypadło na lata 2007/2008. Kryzys ten, nieprzypadkowo porównywany z Wielkim Kryzysem przełomu lat 20. i 30. XX wieku, stał się przedmiotem ogromnej liczby analiz. Autorami raportów naukowych, popularno-naukowych i komentarzy publicystycznych byli i są nie tylko reprezentanci ekonomii, finansów oraz zarządzania, ale i przedstawiciele innych dyscyplin – historii, politologii, socjologii, psychologii, prawa, etyki, a nawet neuronauk.

Kryzys końca I dekady XXI wieku nie został wywołany przez czynniki zewnętrzne, lecz był „dzieckiem” systemu, jako takiego. Kryzys rozpoczął się w Stanach Zjednoczonych, stano-

wiących centrum globalnego systemu finansowego. Właśnie, dlatego był to kryzys światowy i jednocześnie kryzys globalizacji jako takiej. Na kryzys ten, jak ujął to brytyjski ekonomista Robert Skidelsky, autor fundamentalnej 3-tomowej biografii Johna Maynarda Keynesa, złożyły się trzy różne klęski (*Nikt nie wie, co będzie dalej*, „Dziennik” z 24-25 stycznia 2009). Po pierwsze klęska instytucjonalna, mianowicie banki zamieniły się w kasyna, a innowacje finansowe wymknęły się z pod kontroli, ponieważ nie były objęte żadnymi regulacjami. Najpierw ich negatywne skutki zainfekowały rynek kredytów mieszkaniowych typu *subprime* i całość światowego systemu bankowego. Kiedy banki przestały udzielać kredytów, fatalne skutki odczuły pozostałe gałęzie gospodarki. Rezultatem tego wszystkiego było osunięcie się w recesję, o której nie wiadomo, jak głęboko sięgnie, ani jak długo potrwa. Ludzie odpowiedzialni za politykę finansową uznali za słuszną hipotezę o niemal absolutnej skuteczności (efektywności, niezawodności) rynku. Fundamentalisci rynkowi założyli, że rynek finansowy jest zdolny do właściwej wyceny dóbr czy papierów wartościowych, pomyłki są jedynie chwilowe, i dlatego rynek potrzebuje bardzo małej liczby regulacji. I to była klęska druga, intelektualna. Zdaniem R. Skidelsky’ego absurdalna wiara w ideę absolutnej skuteczności rynku świadczy o upadku myślenia ekonomicznego w jego głównym nurcie. To właśnie, dlatego ekonomiści nie byli w stanie przewidzieć, ani wyjaśnić dzisiejszej zapaści. Trzeci wymiar kryzysu to moralna klęska systemu opartego na długu. O ile kiedyś dług był raczej grzechem, to współcześnie stał się obowiązkiem, ponieważ stanowi „dźwignię” szybkiego rozwoju. Problem nie polega na

moralnej nieadekwatności cnót związanych z kapitalizmem, ale na ich zanikaniu. Ostrożność, czy też zdolność do samoo- graniczania, właściwe kiedyś kapitalizmowi, są dziś w zaniku: na Zachodzie każdy pożyczał ile tylko się dało.

Kryzys 2007/2008+ pokazał, że największym błędem było to, że pozwolono systemowi bankowo-finansowemu żyć własnym życiem (ilustracją rosnącej w ponadprzeciętnym stopniu roli rynków i instytucji finansowych jest neologizm „finansjalizacja”). Wydaje się, że to on był i jest głównym czynnikiem niestabilności, a nie ci, którzy go krytykują czy próbują ograniczyć. System finansowy ma służyć obywatelom, tak jak instytucje sektora publicznego – z JST włącznie – i nie powinien być dla obywateli niezrozumiały. A na pewno nie powinien być niezrozumiały dla tych, którzy mają go regulować w imieniu obywateli. R. Skidelsky twierdził, że wszystko powinno być prostsze, przy czym banki powinny być bankami, a nie spekulować. Będzie to oznaczać w przyszłości mniejszą liczbę kredytów, a także prawdopodobnie niższą stopę wzrostu, ale za to większość ludzi będzie się czuła bezpieczniej. Będą mniej zestresowani, będą mieć lepszą kontrolę nad maszynerią, która decyduje o ich przyszłości. Kryzys finansowy pokazał też, że w dotychczasowym modelu biznesowym i szerzej, rynkowym, wiele banków działało źle. W czasach dobrej koniunktury banki miały znakomite wyniki finansowe – to dowód, że nadużywały swojej pozycji monopolistycznej. Przede wszystkim zarabiały i spekulowały na wielką skalę, zamiast przede wszystkim wspierać inne działy gospodarki. W czasach kryzysu z kolei nie wspierały gospodarki, tylko koncentrowały się na ratowaniu siebie. Jednym słowem nie spełniały pokładanych

w nich nadziei, a na pewno nie służyły społeczeństwu, tylko swoim właścicielom, którzy wyciągali ręce po pomoc.

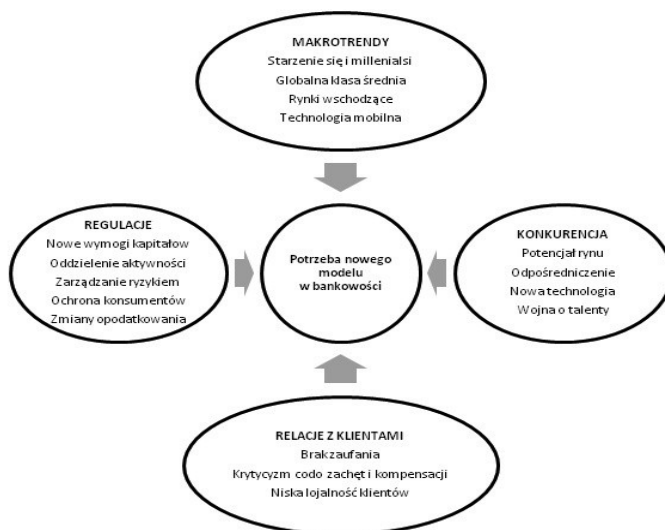
W poszukiwaniu nowego ładu w bankowości

W literaturze finansowej można spotkać spostrzeżenie, że najważniejszymi wynalazkami w historii ludzkiej cywilizacji były: ogień, koło i ...bankowość. Spotyka się też pogląd, że najważniejszym wynalazkiem kapitalizmu było przedsiębiorstwo. Generalizując, można to zatem zinterpretować, że szczególną rolę w historii kapitalizmu spełniało przedsiębiorstwo bankowe. Bankowość (system bankowy) określana bywa zobowiązującym mianem dobra publicznego. Nie bez powodu twierdzi się, że banki komercyjne mają charakter dualny: są bowiem nie tylko „klasycznymi” przedsiębiorstwami, ale powinny być również instytucjami zaufania publicznego. Istotą rzeczy jest znalezienie, a w gruncie rzeczy znajdowanie stale na nowo, punktu równowagi między efektywnością (konkurencyjnością, dochodowością etc.), a szeroko rozumianym bezpieczeństwem (stabilnością, etyką etc.). W innym ujęciu chodzi o połączenie tego co tradycyjne (konserwatywne – w najlepszym tego słowa znaczeniu), z tym co innowacyjne (najnowsze techniki i technologie – w najszerszym tego słowa znaczeniu).

Cecha konkurencyjności jest czołową, ale bynajmniej nie jedyną cechą charakteryzującą „zdrowy system finansowy”. Powinien on być nie tylko efektywny, ale i uczciwy oraz stabilny. Stabilność systemu jest wartością nadrzędną i warunkiem koniecznym transformacji systemu gospodarczego, brak stabilności sprawia, że dyskusje na temat efektywności stają

się bezprzedmiotowe. Stabilność systemu zależy od sprawności i powszechności systemu rozliczeń bankowych, profesjonalnego nadzoru nad bankami i ubezpieczycielami, efektywność – od optymalizacji wielkości instytucji pośrednictwa finansowego, ich roli w alokacji wolnych środków oraz od stopnia otwartości krajowego systemu finansowego, natomiast uczciwość jest wypadkową zapewnienia odpowiedniego poziomu konkurencji, ochrony przed wykorzystaniem niewiedzy konsumentów, rozgraniczenia interesów ekonomicznych właścicieli, menedżerów, personelu oraz deponentów. Do atrybutów „dobrych systemów finansowych” zaliczyć można również promowanie konkurencji na rynku, zapewnienie bezpieczeństwa i wypłacalności, minimalizowanie ryzyka systemowego, zabezpieczenie interesów klientów.

Wielu autorów nieprzypadkowo twierdzi, że obecnie żyjemy w społeczeństwie globalnego ryzyka, a współczesne finanse określane są obrazowo, jako „finanse wysokiej niepewności i ryzyka”, pojawia się też niekiedy pojęcie „kruchy świat finansów”. Gdy musimy podjąć działanie mimo niepewności i ryzyka, na pierwszy plan wysuwa się zaufanie, które staje się podstawową strategią radzenia sobie z niepewnością i niemożnością kontrolowania przyszłości. Działając w warunkach niepewności i braku kontroli, podejmujemy ryzyko, stawiamy na coś, przyjmujemy zakład na temat niepewnych, suwerennych, przyszłych działań innych ludzi. Sytuacja w przemyśle bankowym jest dynamiczna, dotyczy szeroko rozumianych makrotrendów, regulacji, konkurencji, ponadto relacji z klientami (rysunek 1).



Rysunek 1. Kluczowe trendy oddziałujące na bankowość

Źródło: Berges 2014: s. 2

W ciągu ostatnich kilkunastu lat w renomowanych bankach, zwłaszcza inwestycyjnych, ale i komercyjnych miało miejsce wiele przypadków erozji reputacji. Klasyczne powiedzenie „pewne, jak w banku” w pewnym stopniu zdezaktualizowało się na rzecz „ryzyko, jak w banku”. Wydarzenia zapoczątkowane w amerykańskiej bankowości hipotecznej i inwestycyjnej w 2007 roku były dla przedsiębiorców, inwestorów, drobnych ciułaczy, kredytobiorców, banków i innych instytucji finansowych z towarzystwami funduszy inwestycyjnych włącznie kolejną szczególną lekcją pokory. We współczesnych finansach i bankowości wiedzy, wyobraźni i ostrożności nigdy za wiele. Zasada ograniczonego zaufania obowiązuje, również wobec banków, bankierów i bankowców. Nie ulega wątpliwości, że świat potrzebuje nowego ładu bankowego: bankowo-

ści, w której będzie więcej kapitału, mniej długu, więcej zasad i znacznie silniejszy nadzór.

Istotą rzeczy jest połączenie efektywności banków komercyjnych (ważnej z punktu widzenia akcjonariuszy i managementu) z bezpieczeństwem, transparentnością oraz respektowaniem zasad etyki. Rangi tego postulatu – w kontekście zjawisk i procesów mających miejsce w światowej bankowości w ostatnim czasie – nie sposób przecenić. Kryzys zmienił oblicze systemu bankowego, czasem mawia się o nowej erze w bankowości. Dylemat polega na tym, jak nie dopuścić w przyszłości do prywatyzacji zysków i nacjonalizacji strat, czy też nacjonalizacji zysków i internacjonalizacji strat.

Bankowość musi wrócić do źródeł, przykładowo do konserwatywnej polityki kredytowej. Tradycyjna bankowość znowu będzie zyskiwać na znaczeniu. Sztuka polega na tym, jak połączyć to co tradycyjne, z tym co nowoczesne. Wiele wskazuje na to, że wchodzimy w epokę kryzysu konserwatywności, respektowania reguł ostrożnościowych, początek ery powrotu do regulacji i interwencji państwa. Finanse zostały poddane silniejszej kontroli: konieczna jest regulacja systemu bankowego, większa przejrzystość jego funkcjonowania, podział wielkich banków na sieci mniejszych. Rządy muszą wpłynąć na uproszczenie instrumentów finansowych, chodzi o powstrzymanie banków przed obracaniem niektórymi rodzajami aktywów. W wieku XXI wiele zachodnich banków przekształciło się w banki spekulacyjne: ich głównym celem stało się wypracowywanie krótkoterminowych zysków dla udziałowców, na dalszy plan zszedł interes deponentów.

Często twierdzi się, że kryzysy bywają szansą. Jednym z kluczy do rozwiązania problemu współczesnego sektora bankowo-finansowego w USA i innych krajach jest próba stworzenia tzw. nowego ładu finansowego, co w gruncie rzeczy sprowadza się głównie do nowego kształtu nadzoru i regulacji. Po czasach niedostatecznej regulacji (deregulacji) nadeszło stadium re-regulacji, „przykręcania śruby” bankom. W realnym świecie każdorazowo należy poszukiwać właściwych proporcji między jednym a drugim rozwiązaniem, przy czym nigdzie nie jest łatwo znaleźć te proporcje. Punkt równowagi jest zmienny w czasie, zależąc od wielu okoliczności.

Dotyczy to m.in. wyboru między pełną regulacją a pełną deregulacją sektora bankowo-finansowego (w innym ujęciu wyboru między Scyllą „niedoregulowania”, a Charybdą – kosztownego i potencjalnie groźnego – „przeregulowania”), a zatem – poszukiwaniem optimum regulacyjnego. Ze znanymi, negatywnymi konsekwencjami związany byłby wariant pełnej regulacji, ale i niemal całkowita deregulacja, jak wskazuje doświadczenie ostatnich lat, nie jest wolna od istotnych słabości (zbyt liberalna polityka nadzoru i tzw. pobłażliwość regulacyjna odznaczają się znacznym stopniem kryzysogenności). Stanowienie nowych reguł funkcjonowania sektora bankowego jest zadaniem niezwykle trudnym – w obliczu presji na zacieśnianie regulacji, zwiększanie nadzoru, czy wręcz podjęcie działań „odwetowych” wobec banków, trudno jest odnaleźć złoty środek między niebezpiecznym niedoregulowaniem a niebezpiecznym przeregulowaniem – decydenci powinni znaleźć delikatną równowagę pomiędzy ich instynktowną reakcją w czasie napięć, aby regulować i kontrolować z jednej

strony, a z drugiej strony – koniecznością zachowania zdolności sektora finansowego do służenia gospodarce i społeczeństwu. Żyjemy w czasach (pozornego?) chaosu, co oznacza, że wzrasta ogólny poziom niepewności i ryzyka, czyli stopnia nieprzewidywalności przyszłych zdarzeń (Fenomeny „efektu motyla” oraz tzw. „czarnego łabędzia”). Wiele modeli – w warunkach ekonomii wiedzy niedoskonałej nie sprawdza się, wyjaśniając jedynie część struktury. Wartość prognoz jest często ograniczona, ekonomiści popełniali i popełniają poważne błędy prognostyczne. Tam gdzie prognozy bywają trafne, sprawdzają się jedynie w krótkiej perspektywie. Prognozy ekonomistów, porównywane niekiedy do prognoz meteorologicznych, bywają nierzadko przedmiotem szyderstw, okazują się wprawdzie zajmujące i ciekawe, ale mało użyteczne.

Zjawiska i procesy w świecie gospodarki i finansów, z sektorem bankowo-finansowym włącznie, podlegały w ostatnich latach tak szybkiej ewolucji, że formułowanie trafnych diagnoz, prognoz i terapii stało się bardziej sztuką niż rzemiosłem, stwarzając dodatkowy asumpt do pogłębienia się kryzysu zaufania i do ekonomistów i do niektórych tradycyjnych koncepcji oraz hipotez teoretycznych. Współczesna gospodarka i finanse nieprzypadkowo określane są jako „nieustające place budowy”. Stwierdzenie to stało się jeszcze bardziej aktualne w następstwie bezprecedensowych zdarzeń, które miały miejsce w latach 2007/2008-2020. Bankowość, zwana też przemysłem bankowym spełnia szczególną rolę w gospodarkach poszczególnych krajów. Sektor finansowy, z bankowym na czele, może być bez wątpienia potencjalnie potraktowany, jako jedna z czołowych „lokomotyw” wzrostu gospo-

darczego. W literaturze można spotkać liczne opinie dotyczące specyficznej, nadzwyczajnej pozycji banków, bankowości i całej *banking community* w gospodarkach, społeczeństwach i społecznościach lokalnych poszczególnych krajów. I chociaż w ostatnich latach można było spotkać tezy o schyłku bankowości i określenie tej branży mianem „postbankowości”, to przecież nadal trudno przecenić wyjątkową pozycję tych podmiotów we współczesnych gospodarkach.

Niepewność, ryzyko, zagrożenia w sferze gospodarki i finansów

W piśmiennictwie ekonomicznym, również z zakresu dyscypliny finanse (finanse publiczne, bankowość, ubezpieczenia, rynki finansowe, finanse przedsiębiorstw oraz gospodarstw domowych) można znaleźć wiele pozycji dotyczących problematyki niepewności oraz ryzyka – jego definicjom, rodzajom, genezie, konsekwencjom, sposobom zarządzania. Wśród głównych ryzyk wymienia się przykładowo następujące: ubezpieczeniowe, ekonomiczne, finansowe, bankowe, kursu walutowego i stopy procentowej, kredytowe, produkcyjne, prawne, organizacyjne, polityczne, technologiczne, ekologiczne, medyczne i epidemiologiczne, farmaceutyczne, chemiczne, psychologiczne, socjologiczne, środków przekazu, cywilizacyjne i kulturowe, filozoficzne, etyczne i religijne, siły wyższej, katastroficzne. Sporo uwagi poświęcono ponadto próbom zdefiniowania konkretnych, zmiennych w czasie, zagrożeń globalnych (tabela 1).

Tabela 1. Główne ryzyka ekonomiczne, środowiskowe, geopolityczne, społeczne i technologiczne w roku 2020

Najbardziej prawdopodobne	O największym realnym wpływie
Ekstremalne zdarzenia pogodowe	Zmiany klimatyczne
Zmiany klimatyczne	Broń masowego rażenia
Katastrofy naturalne	Straty w ekosystemach
Straty w ekosystemach	Ekstremalne zdarzenia pogodowe
Katastrofy ekologiczne spowodowane przez ludzi	Kryzys związany z brakiem wody
Przestępczość i kradzież danych	Awarie związane z infrastrukturą informatyczną
Ataki cybernetyczne	Katastrofy naturalne
Kryzys związany z brakiem wody	Ataki cybernetyczne
Błędy związane z global governance	Katastrofy ekologiczne spowodowane przez ludzi
Bańki na rynku aktywów finansowych	Epidemie chorób zakaźnych

Źródło: *The Global Risks Report 2020*, World Economic Forum, s. 3

Nie ulega wątpliwości, że w przypadku systemu finansowego oraz gospodarki finansowej podmiotów sfery realnej fundamentalne znaczenie ma stabilność. Jest to kategoria uniwersalna, którą odnieść można do wszystkich poziomów wyróżnianych na gruncie nauki (nauk) o finansach – od globalnego i międzynarodowego po poziom mikro. Utrzymywanie stabilności (raczej przybliżonej niż absolutnej) jest wyzwaniem dla współczesnych finansów światowych, finansów poszczególnych krajów, regionów i subregionów, finansów instytucji bankowo-finansowych, przedsiębiorstw oraz gospodarstw domowych. Nieprzypadkowo twierdzi się czasem, że stabilność we współczesnych finansach należy raczej do sfery *wishful thinking* niż do świata realnego.

W latach 2007/2008-2020 o kryzysie zadłużeniowym, kryzysie finansów publicznych (rządowych i samorządowych),

kryzysie bankowo-finansowym, a nawet kryzysie kapitalizmu w ogóle napisano prawie wszystko. Niemal wszyscy analitycy i komentatorzy twierdzą, że świat finansów i bankowości stoi u progu wielkich historycznych zmian. Nic nie jest dane raz na zawsze, nic już nie będzie takie jak kiedyś. Wiele uwagi poświęcono takim fenomenom, jak między innymi: nieefektywność rynku, zawodność państwa, nierównowaga, wzrost nierówności, finansjalizacja, życie ponad stan, życie na kredyt, erozja zaufania, chciwość, arogancja, ignorancja, hazard moralny, poczucie bezkarności, fenomen *too big to fail* (powodów „niemożności” ogłoszenia upadłości banków może być wiele: „zbyt duże, żeby upaść”, „zbyt ważne, żeby upaść”, „zbyt powiązane, żeby upaść”, „zbyt wiele, żeby upaść”, „zbyt globalne, żeby upaść”, „zbyt narodowe, żeby upaść”, „zbyt upaństwowione, żeby upaść”, „zbyt upolitycznione, żeby upaść”, „zbyt detaliczne, żeby upaść”), przenikanie się elit władzy i elit finansowych, niepewność, niedoskonałość wiedzy, asymetria informacji i rozumienia, płynna nowoczesność, kłopoty z prognozowaniem, *last but not least* –niestabilność.

W sprawie przewidywania i prognozowania – również poziomu (zakresu) niestabilności – istnieją dwa skrajne podejścia. Jedni, pesymiści (realiści?) twierdzą, że przyszłości nie sposób przewidzieć. Jest ona nieprzewidywalna i powinniśmy zostawić ją futurologom. Zmiany, a więc i niestabilność, są zjawiskiem trwałym. Żyjemy w ciekawych czasach, w wielobiegunowym świecie, w erze zawirowań, w epoce niepewności i ryzyka, w warunkach ekonomii wiedzy niedoskonałej (*Imperfect Knowledge Economics*). Zawodny (omylny, ułomny, nieefektywny) jest (bywa) rynek, jeszcze bardziej zawodne

(nieefektywne, zbiurokratyzowane, kosztowne) jest państwo. Rynek jest dobrym sługą, ale złym panem. Rynki nie naprawią się same, bez odpowiedniej regulacji. Różne twierdzenia dotyczące przyszłości bywają obalane niemal natychmiast po ich ogłoszeniu. Wartość niemal wszystkich prognoz, w szczególności w świetle konsekwencji towarzyszących globalnemu kryzysowi finansowemu lat 2007/2008+, jest ograniczona, a nawet wysoce problematyczna. Doświadczenie uczy, że są sprawy możliwe oraz niemożliwe do przewidzenia. Pewne są jedynie nieuchronne, ustawiczne, coraz szybsze zmiany.

Drudzy, określmy ich tu optymistami, uważają spekulowanie w sprawie przyszłości i próby formułowania prognoz za atrakcyjne i wysoce pożądane. Bez spekulacji, prób przewidywania przeszłości nie jest możliwe jej współkształtowanie. Znamienne, że im mniej pewne czasy, tym większe jest zapotrzebowanie na prognozy. Prowadzenie rozważań na temat przyszłości może być zarówno fascynujące, jak i twórcze oraz inspirujące, oczywiście przy zachowaniu określonych rygorów intelektualnych i metodycznych (przykładem jest procedura *foresight*). Generalnie rzecz biorąc, wydaje się, że w każdym przypadku należałoby dążyć do poszukiwania „złotego środka” między Scyllą finansowego woluntaryzmu, a Charybdą finansowego dogmatyzmu (doktrynerstwa). W tym kontekście można sformułować następującą propozycję nowego „paradygmatu średniego zasięgu”: we współczesnych – zmieniających się i stale zmieniających się warunkach rynkowych – pożądane i możliwe jest dążenie krajowych systemów bankowych oraz poszczególnych banków do – z definicji chwiejnej – równowagi. Oznacza to, więc bezpośrednie nawiązanie do znanej

koncepcji *sustainable development*. W postulowanym ujęciu chodzi o zrównoważony system bankowy i o zrównoważony bank. Przez analogię można to odnieść do wszystkich pozostałych segmentów rynkowego i publicznego systemu finansowego.

U źródeł scenariuszy rozwoju banków w Polsce

Rola instytucji finansowych w rozwoju jest wręcz fundamentalna. O bankach, parabankach, „niebankach” mawia się, że są lustrem, barometrem gospodarki. Bankom nieprzypadkowo przypisuje się rolę krwioobiegu, nerwu, serca, a nawet mózgu współczesnej gospodarki. Zapewne jest w tym trochę przesady, ale w praktyce nie sposób przecenić roli banków i pozostałych instytucji finansowych dla gospodarstw domowych, przedsiębiorstw, jednostek samorządu terytorialnego, organizacji pozarządowych. Banki mają poważny wpływ na koniunkturę w sferze realnej. Lista oczekiwań wobec instytucji finansowych jest ogromna: bezpieczeństwo („pewne jak w banku”), stabilność, wiarygodność, profesjonalizm, bogata oferta, elastyczność, dostępność, konkurencyjność cenowa, wreszcie służebny charakter i respektowanie zasad społecznej odpowiedzialności biznesu.

Wydarzenia na rynku bankowo-finansowym USA (z bankructwem Lehman Brothers na czele), a także na rynkach europejskich, które miały miejsce głównie w drugiej połowie roku 2007 i w roku 2008, a także w latach następnych, bez wątpienia wpłynęły na erozję poziomu zaufania do szeroko rozumianego świata finansów, z instytucjami bankowymi i niektórymi instrumentami finansowymi na czele. Sektor

bankowy nieprzypadkowo uznany został przez wielu analityków za jednego z głównych, jeśli nie głównego, winowajców kryzysu (choć stał się też ofiarą kryzysu). Zarówno kredytodawców, jak i kredytobiorców niejednokrotnie oskarżano w ostatnich latach o chciwość, ignorancję, arogancję, krótkowzroczność i lekkomyślność w podejściu do ryzyka.

Interesującym i pouczającym również dla sektora bankowego w Polsce mogą być irlandzkie „Podstawy dobrej bankowości” (*Fundamentals of good banking*). W ujęciu Irlandzkiej Federacji Bankowej banki – wyciągając lekcje z kryzysu – muszą: być bezpiecznym miejscem dla pieniędzy klientów, być zrozumiałym dla społeczeństwa, odpowiadać na potrzeby klientów, ponadto na ekonomiczne i społeczne potrzeby gospodarki i społeczeństwa, odpowiadać na potrzeby gospodarki, co wymaga dostosowywania się do szybkich zmian natury biznesu, być w stanie obsługiwać klientów konkurujących w kraju i za granicą, być mniej intensywnymi kapitałowo i mniej zorientowanymi na aktywa majątkowe, co stało się przyczyną obecnych trudności, podejmować mniej ryzyka, dywersyfikować profil kredytowy i nie orientować się na indywidualne sektory, współpracować z rządem, regulatorami i wszystkimi interesariuszami, odzwierciedlać wielkość i stopień zróżnicowania gospodarki, poprzez powyższe zasady przywrócić sektorowi bankowemu status zdrowego, stabilnego i zyskowego. Potencjalnie w rachubę wchodzi trzy główne scenariusze rozwoju sektora bankowego w Polsce w perspektywie średnioterminowej.

1) Scenariusz optymistyczny, szybki rozwój, ekspansja, rozkwit.

I. Egzogeniczne (niezależne od ośrodków decyzyjnych w Polsce):

- relatywnie wysoka dynamika rozwoju gospodarki światowej;
- wysoka dynamika rozwoju banków – matek, właścicieli banków w Polsce.

II. Endogeniczne (bezpośrednio lub pośrednio zależne od ośrodków władzy politycznej i gospodarczej w Polsce):

- wysoka dynamika wzrostu gospodarczego w Polsce (PKB powyżej 5%);
- silnie prorozwojowa, efektywna polityka gospodarcza rządu;
- pozyskanie poważnych środków z funduszy UE;
- wysoka dynamika napływu inwestycji zagranicznych;
- wysoka dynamika rozwoju regionów i subregionów, przedsiębiorstw, gospodarstw domowych;
- korzystny klimat społeczny;
- korzystny klimat polityczny.

2) Scenariusz umiarkowany (bazowy), kontynuacja dotychczasowych tendencji.

I. Egzogeniczne (niezależne od ośrodków decyzyjnych w Polsce):

- utrzymanie dotychczasowej dynamiki rozwoju gospodarki światowej;
- umiarkowana dynamika rozwoju banków – matek, właścicieli banków w Polsce.

II. Endogeniczne (bezpośrednio lub pośrednio zależne od ośrodków władzy politycznej i gospodarczej w Polsce):

- umiarkowana dynamika wzrostu gospodarczego w Polsce (PKB w granicach 2,5-5%);
- przyjazna polityka gospodarcza rządu;
- utrzymanie dotychczasowego tempa absorpcji funduszy UE;
- utrzymanie dotychczasowego tempa napływu inwestycji zagranicznych;
- dotychczasowy klimat społeczny;
- dotychczasowy klimat polityczny.

3) Scenariusz pesymistyczny (ostrzegawczy), cofanie się, spowolnienie rozwoju.

I. Egzogeniczne (niezależne od ośrodków decyzyjnych w Polsce):

- spowolnienie dynamiki rozwoju gospodarki światowej;
- niska dynamika rozwoju banków – matek, właścicieli banków w Polsce.

II. Endogeniczne (bezpośrednio lub pośrednio zależne od ośrodków władzy politycznej i gospodarczej w Polsce):

- relatywnie niska dynamika wzrostu gospodarczego w Polsce (PKB do 2,5%);
- zachowawcza polityka gospodarcza rządu;
- trudności z absorpcją funduszy UE;
- spadek tempa napływu inwestycji zagranicznych;
- niekorzystny klimat społeczny;
- niekorzystny klimat polityczny.

Oczywiste jest, że najbardziej pożądanym scenariuszem w trzeciej dekadzie XXI wieku byłby scenariusz optymistyczny. Za najbardziej realistyczny uznać można jednak scenariusz umiarkowany (bazowy), chociaż nie sposób wykluczyć scena-

riusza pesymistycznego (ostrzegawczego). Trzeci z wymienionych scenariuszy staje się wielce prawdopodobny w kontekście możliwych – trudnych do przewidzenia i oszacowania – konsekwencji trwającej od przełomu 2019/2020 pandemii związanej z wirusem SARS-CoV-2.

Modele biznesowe i menedżerskie w czasach cyfryzacji finansów

Polsce, podobnie jak i innym krajom, towarzyszyć będą w najbliższych latach – w czasach gospodarki i finansów 4.0 – liczne stare i nowe wyzwania. Dotyczy to również przyszłości przemysłu bankowo-finansowego. Wśród projekcji rozwoju tego sektora – w szczególności jego części detalicznej – na uwagę zasługują opinie B. Kinga, autora wydanej w 2013 roku książki *Bank 3.0. Nowy wymiar bankowości*. Jesteśmy świadkami fundamentalnych zmian wywołanych zwłaszcza przez rewolucję technologiczną oraz innowacje bankowo-finansowe. Powszechna dostępność Internetu, mobilne technologie (w tym smartfony, *cloud computing*, Big Data), media społecznościowe (Facebook i inne), *blockchain*, AI (*artificial intelligence*) wykorzystywana do zarządzania ryzykiem, ponadto dynamiczny proces rozwoju *cashless society*, stanowią wyzwanie, ale i szansę, zarówno dla klientów (z generacją Y oraz Z – czyli „cyfrowymi tubylcami” na czele), jak i banków oraz pozostałych instytucji finansowych (z tzw. fintechami na czele). Swoje rozważania dotyczące ewolucji sektora bankowego B. King kontynuował w kolejnej książce, wydanej w roku 2018 pt. *Bank 4.0. Banking Everywhere, Never at a Bank*,

przewidując, że usługi bankowe będą świadczone wszędzie, tylko nie w bankach.

Bankowość ulega i ulegać będzie przeobrażeniom, zmieniać się będą modele biznesu bankowego. Pojawiają się i pojawiać się będą nowi agresywni gracze (symbolicznie określani jako GAFA – Google, Amazon, Facebook, Apple), przejmujący klientów dzięki kolejnym innowacjom i platformom, wykorzystywaniu nowych technologii i wdzierający się na rynek usług bankowych (w tym na rynek płatności) należący wcześniej do banków. Analitycy przypominają w tym kontekście znane stwierdzenie Billa Gatesa z roku 1994 – „bankowość będzie zawsze, banki niekoniecznie”. Najbliższe lata pokażą, jak spodziewane widowiskowe zmiany w przemyśle bankowo-finansowym, zarówno w skali globalnej, jak i w Polsce, wpływać będą na współpracę z coraz bardziej wymagającymi klientami, wyznającymi zasadę *less banking, more living*.

Tabela 2. Zalety i wady finansów cyfrowych

Zalety/Korzyści	Wady/Koszty/Zagrożenia
Ekspansja usług finansowych na rzecz sektorów niefinansowych	Wykluczenie osób nie posiadających telefonów komórkowych i innych urządzeń elektronicznych
Wygodne i bezpieczne usługi bankowe dedykowane uboższym klientom	Wykluczenie osób nie mających dostępu do Internetu
Wzrost PKB w gospodarkach cyfrowych poprzez wzrost wydatków	Sposób wprowadzania finansów cyfrowych może wpływać na wykluczenie części klientów
Ograniczenie skali obiegu fałszywych pieniędzy	Problemy związane z bezpieczeństwem danych cyfrowych mogą obniżyć zaufanie do platform finansowych
Łatwiejsza kontrola finansów osobistych klientów indywidualnych	Ryzyko systemowe związane z „czarnymi łabędziami” może prowadzić do globalnego spadku

Zalety/Korzyści	Wady/Koszty/Zagrożenia
	zaufania do usług bankowych
Szybsze płatności i szybsze podejmowanie decyzji finansowych	Wysokość opłat i kosztów transakcyjnych związanych z korzystaniem z cyfrowych platform finansowych może być barierą w przypadku osób o niskich dochodach
Przychody dla operatorów/dostawców cyfrowych usług finansowych	Wiele środowisk politycznych i regulatorów nie pozwala na rozwój cyfrowych usług finansowych w pełnej skali

Źródło: Ozili 2018: s. 339 a także: Alińska 2019: s. 69-70

Jedną z najważniejszych kwestii wymagających podjęcia w niniejszych rozważaniach jest ze zrozumiałych powodów *Lean banking*, koncepcja bezpośrednio nawiązująca do Six Sigma oraz do *Lean Management/Lean manufacturing (Lean methodology)*. „Szczupły bank” to taki, w którym działania i procesy przebiegają sprawnie, spełniając oczekiwania klienta w ustalonym czasie i w sposób najlepszy z możliwych [Majorama, Morelli 2012: s. 13]. Pomysł wykorzystania metodyki *lean* związany był z przejściem z modelu banku jako instytucji do banku jako przedsiębiorstwa. Pojawiła się potrzeba wykorzystania narzędzi logicznych i współczesnych technik zarządzania przedsiębiorstwem, wcześniej stosowanych w sektorze przemysłowym.

U podstaw *lean banking* znajdują się następujące zasady: organizacja mocno ukierunkowana na klienta, organizacja oparta na przywództwie (*leadership*), zaangażowanie personelu, organizacja zorientowana na proces, podejście oparte na ciągłym doskonaleniu i zasadach *problem solving*, decyzje

podejmowane na podstawie danych i faktów [Majorama, Morelli 2012: s. 37].

Cytowani wcześniej autorzy [Majorama, Morelli 2012: s. 57-58] zaprezentowali interesującą listę niektórych typowych błędów popełnianych w procesie wprowadzania i stosowania programu *lean banking*. Zaliczyli do nich między innymi: brak spójności wybranych projektów z celami strategicznymi (*lean banking* odbierany jest, jako projekt o niskim profilu lub równorzędny z czymś, co już istnieje); podawanie przez organizację w wątpliwość ważności programu (programowi brakuje właściwego przywództwa i wspierającej go struktury); nieangażowanie najlepszych ludzi; niepoprawne połączenie teorii i praktyki; postrzeganie i zarządzanie programem tak, jakby był programem poprawy tylko, jakości redukcji kosztów albo redukcji personelu, zamiast jako okazja do zwiększenia konkurencyjności i rozwoju biznesu; przeprowadzenie szkoleń najpierw dla *green belt*, a potem dla *champion*, wskutek czego *belt* pracuje sam bez wsparcia ze strony przełożonego, a często bez wsparcia ekspertów procesów; *champion* nie udostępnia „*beltom*” miejsca przewidzianego na zarządzanie projektem; *champion* wykazuje niewystarczającą komunikację, jeśli chodzi o metodykę, ma trudności w zrozumieniu własnej roli oraz mało determinacji w doprowadzeniu do zamknięcia projektów.

We współczesnej i przyszłej bankowości, zorientowanej na klienta (*customer centricty*), zmieniają się i zmieniać się będą struktury organizacyjne (tabela 3).

Tabela 3. Przewidywane zmiany organizacyjne w bankach

Struktura tradycyjna	Nowa struktura	Ukierunkowania
Zarządzanie oddziałem	Zarządzanie kanałami i partnerami	Wszystkie punkty fizycznego kontaktu, zarówno w sieci oddziałów, jak i w placówkach stron trzecich są wspierane przez działy zajmujące się dynamiką zachowań konsumenckich, zarządzaniem kanałami i zarządzaniem partnerami
Marketing	Marketing marki Marketing poparcia Dynamika zachowań konsumenckich	Funkcja podobna do obecnie pełnionej przez marketing, ale głównie za pośrednictwem nowych mediów, przy ograniczonym udziale mediów tradycyjnych Nastawiony na zdobywanie i umacnianie popularności marki wśród klientów, promowanie najwyższej jakości doświadczeń klientów oraz prezentację głosów poparcia Zdolność organizacji do przedstawiania trafnej i trafiającej w czas oferty dla mniejszych segmentów klientów. Dążenie do zindywidualizowanego podejścia do każdego klienta
Rozmieszczenie oddziałów, „kanały alternatywne”, infolinie, bankowość internetowa, infolinie itp.	Zarządzanie kanałami kontaktu z klientami	Łączenie architektury nastawionej na usługi, ośrodków kontaktu (głosowego, internetowego, mailowego) oraz analiz zachowań

Struktura tradycyjna	Nowa struktura	Ukierunkowania
Technologia informacyjna	Rozlokowanie treści Dynamika zachowań konsumenc- kich Zarządzanie kana- łami kontaktu z klientami IT	Publikacje treści na podstawie zachowań konsumenc- kich Zarządzanie wiedzą o klien- tach za pośrednictwem banku danych o klientach i analiz klientów Zarządzanie ośrodkami kon- taktu i kanałami wspierają- cymi Zarządzanie szkieletowymi systemami i najważniejszymi technologiami
Obsługa operacyjna	Wsparcie	Od oprogramowania pośred- niczącego, poprzez systemy płatności, aż po systemy rozliczeń technologia transak- cyjna skupi się na spełnianiu oczekiwań klienta tak szybko i precyzyjnie, jak to tylko możliwe
Zarządzanie akty- wami i gotówką	Wsparcie	Zarządzanie będzie zautoma- tyzowane
Grupy strategiczne	Innowacja	Interdyscyplinarne zespoły (ds. produktu, IT, marketingu) stymulujące innowacje i koordynujące nowe progra- my inicjatyw

Źródło: King 2013: s. 141-142

Czynnikami wyróżniającymi nie są oddziały i produkty, lecz ludzie i obsługa. Diametralnej zmianie ulegają części struktury mające bezpośredni kontakt z klientem i udzielające wsparcia [King 2013: s. 140-141].

Zakończenie

Wśród głównych funkcji badaczy zajmujących się ekonomią i finansami oraz zarządzaniem i jakością wymienia się na ogół: opis, pomiar, porównywanie, objaśnianie, wartościowanie, przewidywanie wraz z formułowaniem tzw. sygnałów wczesnego ostrzegania oraz proponowanie. Jest oczywiste, że w ograniczonych ramach niniejszej pracy nie wszystko było możliwe do spełnienia w takim samym stopniu. Jedno jest pewne, gospodarka i finanse znajdują się w erze ponadprzeciętnych zawirowań. Żyjemy w zmienionym i coraz szybciej zmieniającym się świecie, coraz bardziej skomplikowanym, który oferuje całą gamę nowych możliwości, ale i wiele nowych, olbrzymich zagrożeń i wyzwań. Dotyczy to również świata bankowości. Zmieniło się i zmieniać się będzie – zapewne coraz szybciej – techniczne, rynkowe, regulacyjne i społeczne otoczenie banków. Oznacza to, że nadal aktualna będzie znana konstatacja dotycząca zarządzania w ogóle, jak i zarządzania bankami.

Zarządzanie jest i będzie „rzemiosłem”, jak i „sztuką”. Menedżerowie odpowiedzialni za zarządzanie bankami muszą zatem nie tylko znać i stosować uznane techniki menedżerskie z coraz bogatszej „skrzynki z narzędziami” (np. *turkusowa organizacja, benchmarking, time based management, just in time, total quality management, CRM, outsourcing, reengineering, agile management, Lean Management*), ale i posługiwać się intuicją i wyobraźnią. Nie ulega wątpliwości, że w III i następnych dekadach XXI stulecia pojawią się kolejne innowacje, z fenomenami należącymi do kategorii *black swan*

włącznie, które mogą zmienić kształt przemysłu bankowego, a zatem i wpłynąć na stosowane modele biznesowe i techniki menedżerskie.

Krzysztof Kowalski

Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu
Wydział Ekonomiczny w Szczecinie
ORCID: 0000-0003-3163-9731

Lean Management – rozwiązania niezbędne w warunkach ewolucji na rynku pracy

Streszczenie

Lean Management, czyli „Szczupłe Zarządzanie” jest koncepcją zarządzania tworzoną od kilkudziesięciu lat, która jest opracowana na poziomie filozoficznym, systemowym i narzędziowym. Jest to koncepcja dopasowana do współczesnego rynku pracy, ponieważ oferuje rozwiązania pozwalające na optymalne wykorzystanie bieżących zasobów, co ostatecznie zmniejsza potrzeby przedsiębiorstw na dodatkową siłę roboczą. Filarami „Szczupłego Zarządzania” są ciągłe doskonalenie i szacunek dla ludzi. Filary te są opisane w rozwiązaniach systemowych i narzędziach stosowanych w codziennym zarządzaniu. Rozwiązania systemowe to np. *Kaizen* i 5S, a narzędzia to np. mapowanie strumienia wartości, TWI i poziomowany system ssący. Lean Management jest ciągle doskonalącym się systemem.

Słowa kluczowe: Lean Management, koncepcja i filozofia zarządzania

Lean Management – necessary solutions in employee market times

Lean Management is a management concept which is built by several dozen and it is developed on a philosophical, system and tools level. It is the concept which fit to contemporary labor market which is employee market because it offers solutions which allow to use resources in optimal way and by this way reduce company demand for extraordinary work force. The Lean Management pillars are continuous improvement and respect for people. This pillars are described by systems and daily used tools in management. System solutions are e.g. *Kaizen* and 5S and tools are e.g. value stream mapping and TWI and horizontal suction system. Lean Management is continuously developed system.

Key words: Lean management, management concept and philosophy

Wstęp

Historia powstania Lean Management (Szczupłe Zarządzanie), kompletnie nowego podejścia do zarządzania organizacjami, jest niezwykła. Współczesna literatura naukowa nazywa to podejście „ciekawą koncepcją zarządzania służącą podnoszeniu konkurencyjności przedsiębiorstw” [Szymańska (red.) 2016: 128], a autorzy książek mocno związani z tym podejściem nazywają ją filozofią lub ruchem czerpiącą inspirację z Drogi Toyoty [Liker, Ross 2018: 13-35]. W całej literaturze można znaleźć wiele ujęć definicji Lean. [Szymańska (red.) 2016: 130-131]. Koncepcja tudzież filozofia Lean Management zrodziła się na podstawie wieloletniej analizy sposobów organizacji pracy w firmie Toyota, które doprowadziły tę firmę do uzyskania zdecydowanej przewagi konkurencyjnej na rynku motoryzacyjnym. Istotą w myśleniu zgodnym z paradygmatem *Szczupłego Zarządzania* jest przekonanie, że nie istnieje perfekcyjne zarządzanie. Możemy jedynie dążyć do coraz bardziej perfekcyjnego zarządzania dzięki ciągłemu doskonaleniu sposobów wykonywania pracy.

Lean Management dzięki swojemu holistycznemu podejściu do zarządzania oraz paradygmatom ciągłego doskonalenia i szacunku jest rozwiązaniem dopasowanym w szczególności do czasów, gdy rynek pracy podlega ciągłej ewolucji. Zaletą tego rozwiązania jest atrakcyjna wizja dla pracowników oraz zastosowanie wielu rozwiązań systemowych i narzędzi, które pozwalają zwiększać znacznie efektywność pracy zgodnie z zasadą dążenia, aby pracownicy pracowali mądrzej, inteligentniej, a nie ciężiej [Balle, Balle 2017: 6].

Ciągłe doskonalenie

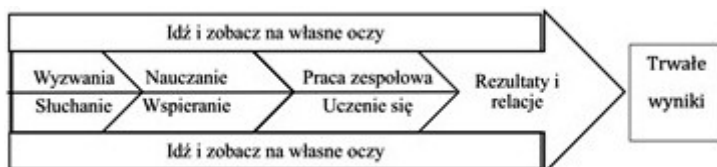
Ciągłe doskonalenie to w języku japońskim *Kaizen*, czyli „proces doskonalenia, który dotyczy wszystkich, zarówno menedżerów, jak i pracowników i który można wdrożyć stosunkowo niewielkim kosztem” [Imai 2018: 37-38]. Aby promować ideę i praktyki *Kaizen* został założony w 1985 roku *Kaizen* Instytut, według którego realizacja strategii *Kaizen* wymaga od kierownictwa organizacji nauczenia się wdrażania podstawowych koncepcji takich jak „*Kaizen* i zarządzanie; proces, a rezultat; zastosowanie modeli *Plan-Do-Check-Act* (PDCA) i *Standarize-Do-Check-Act* (SDCA); priorytetowe znaczenie jakości; operowanie danymi; traktowanie kolejnego procesu jak klienta” [Imai 2018: 39].

Natomiast podstawowe systemy, które trzeba wdrożyć przy realizacji strategii *Kaizen* to „*Total Quality Control* (TQC) i *Total Quality Management* (TQM); system produkcyjny *Just In Time* (JIT); *Total Productive Maintenance* (TPM); *hoshin kanri* (wdrożenie strategii); system sugestii; praca w małych grupach” [Imai 2018: 44]. Każda z koncepcji i systemów *Kaizen* jest dopełnieniem holistycznego systemu, który wyznacza role i zadania dla pracowników wszystkich szczebli w strukturze organizacji. Role i zadania związane są z doskonaleniem i utrzymaniem, zarówno małych usprawnień, jak i innowacji w zakresie procesów, maszyn i produktów. Główną rolą kierownictwa jest wyznaczanie zadań i doskonalenie zgodnie z modelem PDCA, a na niższych szczeblach pracownicy przekazują informację zwrotną do kierownictwa, zgłaszają pomysły na doskonalenie oraz odpowiadają za realizację zadań

i utrzymanie kolejnych poziomów doskonałości zgodnie z modelem SDCA [Imai 2018: 37-48].

Szacunek do ludzi

Drugim istotnym paradygmatem „Szczipłego Zarządzania” obok *Kaizen* jest szacunek dla ludzi. Nie chodzi w nim tylko o uprzejme traktowanie ludzi, ale również o wydobywanie z nich to, co najlepsze poprzez stawianie im wyzwań, które pomagają coraz bardziej doskonale wykonywać zadania [Liker, Ross 2018: 28]. Zarządzanie oparte na przywództwie z szacunkiem opiera się na osiągnięciu trwałych wyników dzięki balansowi pomiędzy skupianiem się na rezultatach a budowaniem relacji.



Rysunek 1. Siedem kroków przywództwa z szacunkiem

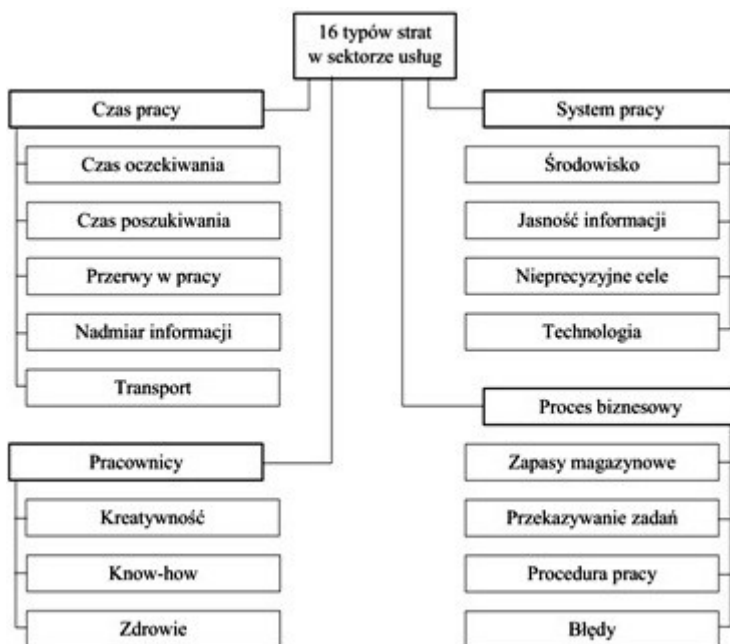
Źródło: opracowanie własne

Można je zapisać w następujących krokach: idź i zobacz na własne oczy; stawiaj wyzwania; słuchaj, aby zrozumieć, jakie przeszkody widzą pracownicy; naucz się rozwiązywać problemy; wspieraj, zarówno poprzez włączanie, jak i angażowanie ludzi w pracę na ich własnych stanowiskach; organizuj pracę zespołową, pozwalając ludziom rozwijać indywidualne umiejętności we współpracy z innymi; ucz się na bieżąco, w trakcie rozwiązywania problemów, zgłaszania inicjatyw i kreatywnych rozwiązań. Zobacz rysunek 1 [Balle, Balle 2017: 1-10].

Marnotrawstwo

Podstawowym systemowym postępowaniem w *Szczupłym Zarządzaniu* jest redukcja marnotrawstwa, czyli wszelkich rzeczy i czynności, które nie generują wartości dodanej [Imai 2018: 58]. Siedem kategorii marnotrawstw sklasyfikował pracujący dla Toyoty Taiichi Ohno: marnotrawstwo w postaci nadprodukcji; marnotrawstwo w postaci zapasów magazynowych; marnotrawstwo w postaci braków; marnotrawstwo w postaci zbędnych czynności; marnotrawstwo w postaci błędów w procesie; marnotrawstwo w postaci oczekiwania; marnotrawstwo w postaci transportu [Imai 2018: 119]. Te same kategorie marnotrawstwa można zastosować do produkcji, jak i do usług. Na przykład w służbie zdrowia nadprodukcja to duplikowanie dokumentacji medycznej, zapasy to przechowywanie zbędnych formularzy, transport to przewożenie pacjenta z miejsca na miejsce, braki to pomyłki w administrowaniu lekami, błędy w procesie to proszenie pacjentów, aby przy przyjęciu podawali wiele niepotrzebnych informacji, błędy w oczekiwaniu to siedzenie pacjentów w poczekalni, zbędne czynności to szukanie informacji [Liker, Ross 2018: 250]. W zakładach produkcyjnych nadprodukcja to efekt nastawienia osoby nadzorującej produkcję, że produkowanie większej liczby wyrobów jest zabezpieczeniem przed nieprzewidzianymi zatrzymaniami linii produkcyjnej. Zapasy magazynowe wynikają z przekonania menedżera, że warto mieć materiały, półprodukty i wyroby gotowe na wypadek problemów z dostawami, czy zatrzymaniem linii produkcyjnej. Braki to wynik błędnego nadzoru nad produkcją lub nieznaną oczekiwań klientów. Zbędne czynności wynikają z niewłaści-

wej organizacji pracy, która powoduje dodatkowe czynności takie, jak chodzenie po materiał. Błędy w procesie wynikają ze źle zaprojektowanej technologii powodującej dodatkowe zbędne procesy lub z powodu braku synchronizacji pomiędzy procesami. Oczekiwanie jest spowodowane przestojem na linii lub różnicami czasów wykonywania czynności w kolejnych krokach procesu. Transport to niepotrzebne przemieszczanie materiałów między miejscami fizycznie od siebie oddległymi, co wynika ze źle zaplanowanego rozmieszczenia linii produkcyjnych [Imai 2018: 121-126].



Rysunek 2. Model drzewa strat umożliwiający klasyfikację marnotrawstwa w usługach

Źródło: opracowanie własne

Istnieją inne klasyfikacje marnotrawstwa opracowane na potrzeby łatwiejszej pracy z nimi. W sektorze usług może to być model drzewa strat przedstawiony na rysunku 2. W zaprezentowanym modelu pojawiło się marnotrawstwo wynikające z ludzi, w tym kreatywność i *know-how*. Obecnie w większości modeli do tradycyjnego modelu 7 kategorii marnotrawstw, sklasyfikowanych przez Ohno, dodaje się ósme marnotrawstwo wynikające z niewykorzystanego potencjału ludzkiego, czyli niewykorzystania ich wiedzy i kreatywności [Szymańska (red.) 2016: 130].

Ład i porządek

Lean Management w sposób systemowy podchodzi również do ładu i porządku na miejscu pracy. Podejście to zostało zawarte w metodzie 5S: segregacja, systematyka, sprzątnięcie, standaryzacja i samodyscyplina. „Niespełnienie kryterium 5S należy uznać za widoczny sygnał nieefektywności, występowania marnotrawstwa, braku dostatecznej samodyscypliny, niskiego morale, słabej jakości, wysokich kosztów oraz trudności w dotrzymywaniu terminów. Dostawcy nieprzestrzegający zasad 5S nie mogą liczyć na poważne traktowanie ze strony potencjalnych klientów” [Imai 2018: 58]. Firma często zaczyna wdrażanie *Szczupłe Zarządzanie* od metody 5S, ponieważ dzięki temu można stwierdzić, czy na miejscu pracy mamy wszystko co potrzebujemy oraz wszystko co mamy jest potrzebne.

Dzieje się tak, ponieważ krok po kroku w sposób przemysłowy i usystematyzowany organizujemy miejsce pracy. Pierwszy krok, czyli segregacja polega na oddzieleniu rzeczy po-

trzebnych od niepotrzebnych i usunięciu tych drugich. Pozwala to usunąć wszystkie niepotrzebne rzeczy, które mogły nagromadzić się na linii produkcyjnej, czy w biurze i zostawić tylko rzeczy niezbędne do pracy. Drugi krok, czyli systematyka umożliwia, aby wszystkie potrzebne rzeczy znalazły się na wyznaczonym miejscu. Dzięki temu praca na stanowisku stanie się bardziej ergonomiczna. Trzeci krok, czyli sprzątanie jest oczywistym działaniem w celu doprowadzenia do ładu i porządku. Warto jednak zauważyć, że sprzątanie następuje dopiero po dwóch niezbędnych działaniach, czyli po usunięciu rzeczy zbędnych i znalezieniu miejsca dla rzeczy potrzebnych. Wcześniejsze sprzątanie, zanim tylko potrzebne rzeczy mają miejsce i są na swoim miejscu, nie będzie efektywnym działaniem. Czwarty krok, czyli standaryzacja jest działaniem pozwalającym opisać stan ładu i porządku, który ułatwia go utrzymać. Można to zrealizować w sposób opisowy, ale najlepszym sposobem jest prezentacja graficzna, bądź zdjęciowa z krótkimi opisami [Imai 2018: 103-117].

Czas taktu

Zarządzanie firmą w oparciu o Lean Management to oprócz zrozumienia jej paradygmatów i rozwiązań systemowych, wprowadzenie narzędzi i rozwiązań usprawniających proces przepływu materiału z punktu widzenia klienta. Z punktu widzenia finansów jest to myślenie, aby zadbać o przepływ gotówki, czyli o to, aby materiały, półfabrykaty i wyroby gotowe przepływały przez firmę jak najkrócej i zgodnie z zapotrzebowaniem klienta. Spełnienie wymogu produkcji zgodnie z zapo-

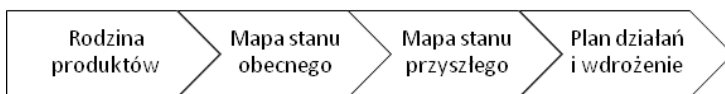
trzebowaniem klienta wymaga, aby gotowy wyrób opuszczał linię produkcyjną zgodnie z czasem taktu.

Czas taktu wyliczamy dzieląc dostępny czas pracy w ciągu dnia, uwzględniając liczbę zmian i przerwy w pracy, przez dzienne zapotrzebowanie klienta na gotowy wyrób (Balle, Balle: s. 78). Czas taktu pozwala wyliczyć liczbę potrzebnych pracowników, zrozumieć potrzebę eliminacji braków i innych marnotrawstw oraz zweryfikować i zbalansować czasy pracowników wykonujących kolejne kroki w procesie wytwarzania (Balle, Balle: s. 67-115). W utrzymaniu pracy zgodnie z czasem taktu należy skorzystać z pracy standaryzowanej, która jest elementem 5S.

Mapowanie strumienia wartości

Jednymi z pierwszych osób analizujących podejście do zarządzania w zakładach Toyota był Jim Womack. W 1997 roku założył on *The Lean Enterprise Institute*, którego misją jest „Robienie rzeczy lepiej dzięki myśleniu Lean i praktyce”. Praktyczność w Szczupłym Zarządzaniu jest tak samo ważna, jak założenia zawarte w paradygmatach i systemach. Praktyka to używanie odpowiednich narzędzi, które zostały opracowane na podstawie obserwacji i wiedzy zasięgniętej u źródła, a następnie sprawdzone w trakcie wdrażania w wielu firmach. Jednym z podstawowych narzędzi jest mapowanie strumieni wartości. „Strumień wartości to wszystkie czynności (zarówno dodające, jak i nie dodające wartości) wymagane w obecnej chwili do przeprowadzenia produktu przez główne przepływy wartości: 1) produkcyjny przepływ wartości – od fazy surowców do przekazania produktu gotowego w ręce klienta oraz 2)

projektowy przepływ wartości – od koncepcji do wprowadzenia wyrobu na rynek” [Rother, Shook 2018: 3]. Mapowanie strumienia wartości pozwala zobaczyć całość przepływu materiału i informacji w procesie produkcji, dzięki zastosowaniu uniwersalnego języka symboli i opisów. W przypadku przepływu materiałów nie ma większych różnic pomiędzy zakładami zarządzanymi w oparciu o Lean Management a zakładami zarządzanymi tradycyjnie. Istotna różnica zachodzi w przepływie informacji, która steruje produkcją. W Szczytym Zarządzaniu organizuje się przepływ informacji w taki sposób, aby produkować tylko to co jest potrzebne i w czasie, kiedy jest to potrzebne [Rother, Shook 2018: 5]. Dzięki takiemu podejściu do zarządzania informacją, przepływ produkcji koncentruje się na rodzinach produktów, które składają się z tych samych kroków w procesie. W przeciwieństwie do koncentracji na gniazdach produkcyjnych i wydziałach skupiających ten sam typ maszyn lub tę samą technologię. Podkreślając wagę widzenia przepływu produktów zgodnie z daną rodziną produktów wprowadzono stanowisko menedżera strumienia wartości, który odpowiada za ciągłe doskonalenie strumienia i kierowania nim. Tworzenie i doskonalenie strumienia wartości rozpoczyna się od identyfikacji rodziny produktów, stworzenia mapy stanu obecnego, a następnie stworzenia mapy stanu przyszłego oraz planu działań i wdrożeń, co pokazano na rysunku 3.



Rysunek 3. Tworzenie i doskonalenie strumienia wartości

Źródło: opracowanie własne

Rysowanie mapy stanu obecnego wymaga znajomości symboli, które wykorzystuje się w sposób intuicyjny i kilku wskazówek praktycznych, czyli: zbierania informacji dotyczących bieżących praktyk produkcyjnych osobiście, podążając rzeczywistymi ścieżkami przepływu materiału i informacji; rozpoczęcia od szybkiego przejścia przez wszystkie etapy procesu produkcyjnego („od drzwi do drzwi”); rozpoczęcia analizy w obszarze wysyłkowym, a następnie podążania w górę strumienia wartości; zabrania ze sobą stopera i nie polegania na czasach standardowych, ani na informacjach, których nie uzyskujemy osobiście; zmapowania całego strumienia wartości osobiście, nawet jeśli pracujemy w kilkuosobowym zespole; zawsze rysowaniu odręcznie ołówkiem. Typowe parametry służące do opisu procesu to: czas cyklu (C/T), czas przebrojenia (C/O), dostępność (gotowość maszyny do podjęcia pracy na żądanie), wielkość partii produkcyjnej wyrażonej w dniach (EPE), liczba operatorów, liczba wariantów produkowanych wyrobów, wielkość opakowania, dostępny czas pracy (pomniejszony o przerwy) i współczynnik braków. Ostatecznie mapa stanu obecnego pokazuje w sposób graficzny wszystkie przepływy materiałów i informacji oraz podsumowuje informacje o czasie pracy, sterowaniu produkcją i informacjach o procesach [Rother, Shook 2018: 13-38].

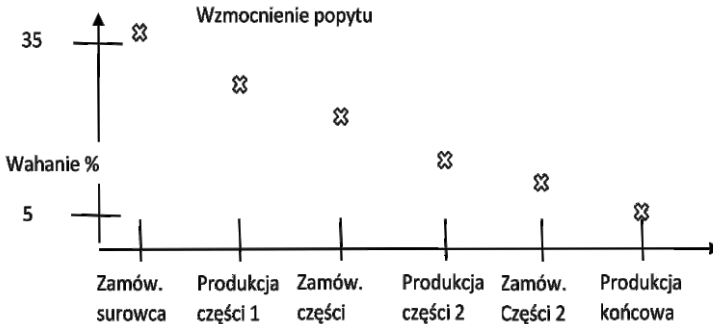
Celem mapowania strumienia wartości jest wskazanie miejsca i przyczyny marnotrawstwa oraz ich eliminacja poprzez zaprojektowanie stanu przyszłego. Kluczowe pytania dotyczące stanu przyszłego: ile wynosi czas taktu? Czy produkcja będzie odbywała się do supermarketu, z którego klient będzie zasysał, czy na zamówienie? Gdzie będzie stosowany

przepływ ciągły? Gdzie będzie zastosowany system ssący typu supermarket? Który punkt w łańcuchu produkcyjnym będzie otrzymywał harmonogram produkcyjny i stanie się procesem stymulującym? W jaki sposób będzie równoważony mix produktów w procesie stymulującym? Jaka część planu produkcyjnego będzie systematycznie uwalniana i odbierana w procesie stymulatora? Jakie usprawnienia procesów będą niezbędne, aby strumień wartości płynął tak, jak przewiduje projekt stanu przyszłego? [Rother, Shook 2018: 57-82]. Ostatni etap w tworzeniu i doskonaleniu strumienia wartości to plan działań i wdrożenie. Osiąga się to tworząc i realizując dokument pokazujący: mapę stanu przyszłego, szczegółowe mapy pojedynczych procesów oraz schematy rozmieszczeń maszyn i stołów, roczny plan zmian strumienia wartości [Rother, Shook 2018: 85-99].

Na strumień wartości można spojrzeć szerzej, aby zobaczyć przepływ materiałów i podzespołów również pomiędzy zakładami. Narzędziem do tego służącym jest mapowanie rozszerzonego łańcucha dostaw. „Rozszerzony strumień wartości to po prostu wszystkie czynności – zarówno dodające, jak i niedodające wartości – podejmowane dla wyprodukowania i dostarczenia produktu od surowców do rąk klienta. Związane z tym działania, które należy mapować, składają się z dwóch przepływów: a) zamówień przesyłanych w górę strumienia wartości od klienta (lub od działu sprzedaży, gdy prognozy zastępują potwierdzone zamówienia) i b) produktów spływających w dół strumienia od surowców do klienta. Tworzą one zamknięty układ popytu i reakcji” [Jones i inni 2017: 1]. Mapowanie rozszerzonego strumienia wartości za-

czyna się od wyboru rodziny produktów, przy czym może być to rodzina produktów już wytwarzanych lub rodzina produktów, które dopiero będą wytwarzane. Symbole używane do mapowania są podobne do mapowania strumienia wartości w jednym zakładzie, ale wielkość symboli jest zredukowana, aby zobaczyć dużo więcej miejsca na optymalnym formacie karty A3. Kolejnymi krokami po wyborze rodziny produktów, które są niezbędne do rysowania mapy są: określenie zakresu mapowania, wybór lidera i zespołu strumienia wartości, narysowanie mapy stanu obecnego, narysowanie mapy stanu przyszłego 1, narysowanie mapy stanu przyszłego 2, narysowanie mapy stanu idealnego oraz analiza rozszerzonego strumienia wartości.

W przypadku rodziny produktów, które będą dopiero wytwarzane można zrezygnować z rysowania pośrednich stanów przyszłych i przejść od razu do stanu idealnego [Jones i inni 2017: 9]. Mapa stanu obecnego koncentruje się na sumarycznej liczbie kroków i czasie potrzebnym do wytworzenia półproduktu w pojedynczym zakładzie. Charakterystyczną rzeczą w trakcie rysowania rozszerzonej mapy jest zbieranie danych na temat wzmocnienia popytu, które wynika ze znacznego wzmocnienia niewielkiej rozbieżności między planowanym poziomem realizacji wyrobu gotowego, a rzeczywistymi zamówieniami na podzespoły i surowce u kolejnych dostawców będących w dolnej części łańcucha dostaw. Te wahania mogą sięgać kilkudziesięciu procent, co wymaga utrzymywania rezerwy zdolności produkcyjnej lub dodatkowego zapasu wyrobów gotowych w danym zakładzie, co widać na rysunku 4.



Rysunek 4. Uproszczony rysunek wzmocnienia popytu

Źródło: opracowanie własne

Podsumowaniem stanu obecnego poza samą mapą jest zestawienie informacji o całkowitym czasie przejścia materiału od surowca do odbioru wyrobu gotowego przez ostatecznego użytkownika, procent tworzenia wartości obliczony jako czas tworzenia wartości do czasu całkowitego, procent kroków tworzących wartość obliczony jako liczba kroków tworzących wartość do liczby wszystkich korków, rotacja zapasów w ciągu roku, poziom braków, wskaźnik wzmocnienia popytu obliczony jako procent wahań popytu w górze strumienia przez procent wahań popytu w dole strumienia, dystans podróży produktu [Jones i inni 2017: 11-42]. Mapowanie stanu przyszłego 1 wiąże się z wprowadzeniem poziomowanego systemu ssącego i przepływu wewnątrz wszystkich zakładów wchodzących w skład rozszerzonej mapy strumienia wartości, natomiast mapowanie stanu przyszłego 2 wprowadza poziomowany system ssący pomiędzy zakładami oraz pętli transportowych [Jones i inni 2017: 51-64]. Przed stworzeniem rozszerzonej mapy strumienia wartości przyszłego stanu idealnego należy rozważyć kompresję strumienia wartości, dla której

należy rozważyć relokację zakładów. W przypadku klienta znajdującego się w kraju z wysokimi kosztami pracy można rozważyć jeden z trzech wariantów, w zależności od potrzebnej szybkości reakcji na zmiany zamówień i wartości nakładów pracy. W przypadku potrzeby szybkiej reakcji na zapotrzebowanie klienta i niskiej wartości nakładów pracy należy dostawców ulokować blisko siebie i blisko klienta. Dla sytuacji, gdy nie ma potrzeby szybkiej reakcji na zapotrzebowanie klienta i wysokiej wartości nakładów pracy całą produkcję należy ulokować w bliskim kraju z niskimi kosztami pracy np. w Meksyku dla USA, czy w Polsce dla Europy Zachodniej.

Najbardziej złożona jest analiza, gdy wymagana jest natychmiastowa reakcja i nakłady pracy są wysokie, ponieważ w takiej sytuacji w zależności od analizy kosztowej możliwe są różne rozwiązania tj. od całkowitej lokalizacji zakładów w kraju o niskich kosztach wytwarzania i dostawy lotnicze, po umieszczenie zakładów w kraju sprzedaży z wysokimi kosztami wytwarzania i wprowadzeniu nowej technologii eliminującej większość kosztów robocizny. Gdy klient znajduje się w kraju z niskimi kosztami pracy mamy jedną opcję, czyli wytwarzanie na miejscu blisko siebie [Jones i inni: 65-74].

Poziomowany system ssący

Poziomowany system ssący jest kolejnym narzędziem stosowanym w Lean Management. Stworzenie i wykorzystywanie takiego systemu w skali globalnej zajęło zakładom Toyota 20 lat, co świadczy o potrzebie dużego nakładu pracy i czasu na jego wdrożenie. Celem wprowadzenia systemów ssących jest dostosowanie zdolności produkcyjnych do popytu. W syste-

mie ssącym dzieli się produkty na szybko rotujące, które powinny być utrzymywane w postaci określonych zapasów wyrobów gotowych i produkty wolno rotujące, które należy produkować jedynie na potwierdzone zamówienie. Systemy wykorzystywane do kontroli stanów magazynowych są zdecydowanie prostsze, niż stosowane w systemach tradycyjnych [Smalley 2011: 1-26].

W poziomowanym systemie ssącym ważne jest tworzenie stymulatora, czyli wyznaczenie jednego kluczowego miejsc w procesie produkcji, które będzie otrzymywało tygodniowy harmonogram produkcji i stymulowało produkcję na pozostałych etapach procesu produkcyjnego. W przypadku produkcji na uzupełnienie stanów minimalnych najczęściej stymulatorem jest montaż końcowy, a w przypadku produkcji sekwencyjnej według ustalonego harmonogramu różnych produktów, stymulatorem jest pierwszy proces na początku strumienia wartości [Smalley 2011: 27-46]. Powyżej stymulatora proces ssania uzyskuje się dzięki supermarketom i kartom *kanban* [Smalley 2011: 47-72].

Wdrożenie i utrzymanie poziomowego systemu ssącego, czyli szczupłego systemu zarządzania materiałami wymaga podkreślenia roli osoby lub działu zajmujących się sterowaniem produkcją. Może to być planista produkcyjny lub dział logistyki wewnętrznej. Rolą takiego działu jest nie tylko tworzenie tygodniowych harmonogramów pracy, ale również upewnienie się, że istniejące w firmie rozwiązania systemowe takie, jak systemy informatyczne, technologia i infrastruktura są dopasowane do jego sprawnego realizowania. Dział stero-

wania produkcją pracuje w ścisłej koordynacji z działami technologii i produkcji. Wdrożenie szczupłego systemu zarządzania materiałami składa się z czterech kroków: stworzenia *Planu Dla Każdej Części* (PDKC), czyli stworzenia bazy danych o wszystkich częściach w fabryce; stworzenie jednego marketu części nabywanych dla wszystkich części przychodzących do fabryki oraz ustalenie dokładnych zasad zarządzania nimi; wprowadzenie dokładnych tras dostarczania wszystkich materiałów w fabryce, z wykorzystaniem zasad standaryzowanej pracy; zintegrowanie nowego systemu zarządzania przepływem materiału z systemem zarządzania przepływem informacji poprzez zastosowanie sygnałów ssących [Harris, Harris, Wilson 2013: 11-72].

Szkolenie, doskonalenie i relacje

Narzędzia Lean Management zostały wprowadzone również w obszarze doskonalenia pracy przełożonych i pracowników. Zakłady Toyota wykorzystały w tym obszarze materiały opracowane w czasie drugiej wojny światowej w USA przez Training Within Industry (TWI). Service powołany w tym celu przez rząd.

Dzisiaj również metody doskonalenia pracy nazywane są TWI i ich podstawowe założenia praktycznie nie zmieniły się od czasu opracowania ich po raz pierwszy na potrzeby szybkiego i skutecznego szkolenia pracowników zastępujących poborowych armii amerykańskiej. Podstawą programu TWI (Training Within Industry) jest Model 5 wymagań i Metoda 4 kroków. Model 5 wymagań (dobrego przełożonego) to: wiedza o pracy, wiedza o odpowiedzialności, umiejętność instruowania,

umiejętność doskonalenia metod pracy, umiejętność przywództwa. Model czterech kroków programu TWI przedstawia tabela 1 [Graupp, Wrona 2010: 9-12].

Tabela 1. Model 4 kroków programu TWI

Krok	Instruowanie pracowników	Doskonalenie metod pracy	Relacje z pracownikami
1	Przygotuj ucznia	Podziel pracę	Zdobądź fakty
2	Zaprezentuj pracę	Dla każdego zabiegu zadaj pytanie	Przemyśl i zdecyduj
3	Sprawdź ucznia	Opracuj nową metodę	Podejmij działania
4	Nadzoruj ucznia	Wdróż nową metodę	Sprawdź wyniki

Źródło: opracowanie własne

Każdy z 4 kroków programów instruowania pracowników, doskonalenia metod pracy i relacji z pracownikami jest szczegółowo definiowany przy użyciu prostego i precyzyjnego języka. Dla programu instruowania pracownika jest szczegółowa definicja przygotowania się do instruowania przez osobę szkolącą i przeprowadzenia samego instruowania. Przygotowanie do instruowania składa się z 4 kroków: przygotowanie planu szkolenia (kogo szkolić, do jakiej pracy, kiedy), zrobienie podziału pracy (wyznacz główne kroki, określ wskazówki, bezpieczeństwo jest wskazówką), przygotowania wszystkiego (odpowiednie wyposażenie, narzędzia, materiały i inne potrzebne do szkolenia rzeczy), przygotuj stanowisko pracy (czysto i schludnie, tak jak zawsze powinno być przygotowane miejsce pracy).

Cztery kroki instruowania w szczegółach wyglądają następująco: Krok 1 – Przygotuj pracownika: Stwórz swobodną atmosferę, Określ pracę, Dowiedz się, co już potrafi, Zaintere-

suj pracownika tym, czego będziesz go uczył, Ustaw pracownika w odpowiedniej pozycji; Krok 2 – Zaprezentuj pracę: Omów, pokaż i zilustruj jeden główny krok, Powtórz podkreślając wskazówki, Instruuuj jasno, kompletnie i ciekawie, ale nie podawaj więcej informacji, niż uczeń jest w stanie zapamiętać za jednym razem; Krok 3 – Sprawdzenie: Pracownik wykonuje pracę – poprawiaj błędy, Pracownik wykonuje pracę jeszcze raz, jednocześnie podając każdą wskazówkę podczas wykonywanej pracy, Upewnij się, że rozumie, Kontynuuj dopóki będziesz pewny, że on zrozumiał; Krok 4 – Nadzór: Pozostaw go samego; Wskaż, do kogo ma się udać po pomoc; Sprawdzaj często; Zachęć do zadawania pytań; Zmniejszaj wsparcie i kończ nadzór [Graupp, Wrona 2010: 13].

Bardziej szczegółowe przygotowanie do instruowania pracownika odbywa się przy pomocy arkusza podziału pracy, w którym zapisuje się informacje zgodne z czterema krokami [Graupp, Wrona 2010: 41-62]. Szkolenia pracowników odbywa się zgodnie z przygotowanym planem szkoleń. W szkoleniach biorą wszyscy pracownicy ze wszystkich szczebli organizacyjnych. Metody TWI są rozwijane przez trenerów TWI, a instruowanie odbywa się przez przeszkolonych instruktorów. Szkolenia TWI dotyczą instruowania pracowników (IP), doskonalenia metod pracy (MP) i relacji z pracownikami (RP) [Graupp, Wrona 2010: 16].

Zakończenie

Lean Management posiada wiele zalet, które sprawiają, że jest to bardzo atrakcyjna filozofia i koncepcja zarządzania dla właścicieli, osób zarządzających i pracowników. Liczne wdrożenia wykazały, że wdrożenie „Szczupłego Zarządzania” pozwala jednocześnie na redukowanie kosztów, poprawę jakości i dostarczanie wyrobów na czas, co zwiększa konkurencyjność firmy. Wdrożenie narzędzi i systemów pozwala optymalnie wykorzystywać zasoby. Podejmowane działania redukują marnotrawstwo i dodają wartość z punktu widzenia klienta. Działania i ciągłe doskonalenie nie mają ograniczeń. Funkcjonowanie firmy może zawsze być usprawnione. Na poziomie społecznym Lean Management szanuje ludzi, ułatwia im szkolenie się i doskonalenie metod pracy oraz zachęca do dbania o relacje z pracownikami, a dzięki temu zwiększa zadowolenie pracowników i ich motywację. Niektóre rozwiązania jak 5S, czy system sugestii pracowniczych można wdrożyć szybko, niskimi nakładami i szybko zauważyć korzyści z tego płynące. Inne rozwiązania jak wprowadzenie strumieni wartości i systemu szkoleń TWI wymagają większych nakładów i dłuższego czasu na wdrożenie, więc są trudniejsze do zaimplementowania i budzą niezadowolenie zarówno zarządu, jak i pracowników do czasu, zanim nie zaczną wszystkim przynosić korzyści i nie zostaną ostatecznie zaakceptowane.

Bardziej wymagające i złożone narzędzia wymagają też fachowej wiedzy, a więc zwiększają zapotrzebowanie na kompetentnych pracowników. Rozwiązaniem może i powinno być pozwalanie na rozwój kompetencji wewnątrz organizacji.

Lean Management wciąż się rozwija i zgodnie ze swoim założeniem, rozwój ten nie ma ograniczeń. Toyota wciąż jest uważana za lidera w rozwoju koncepcji opartej na ciągłym doskonaleniu i szacunku dla ludzi, ale wiele firm stara się znajdować jeszcze lepsze rozwiązania. Czas pokaże, kto zostanie zwycięzcą w dążeniu do doskonałości.

Beata Milewska

Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu

Wydział Ekonomiczny w Szczecinie

ORCID: 0000-0002-1748-1248

Integracja łańcucha dostaw jako czynnik poprawy efektywności na przykładzie współpracy spółki POLST i Toyota Motor Manufacturing Poland

Streszczenie

Praca przedstawia wpływ integracji łańcucha dostaw na efektywność na przykładzie spółki POLST (producenta ciekłych stopów aluminium) i jego odbiorcy – zakładów Toyota Motor Manufacturing Poland w Wałbrzychu i Jelczu-Laskowicach. Na podstawie badań bezpośrednich (obserwacja, wywiad) przedstawiony został przepływ strumienia materialnego w systemie *just-in-time*, kilkustopniowe planowanie zapotrzebowania, harmonizowanie planów produkcji, sposoby zabezpieczania przed zakłóceniami. Zostały także przedstawione powiązania firmy POLST z innymi podmiotami w łańcuchu dostaw – z odbiorcami stałych stopów aluminium oraz z dostawcami. Integracja dostaw ciekłych stopów aluminium pozwala nie tylko na zmniejszenie kosztów zarówno u dostawcy, jak i u odbiorcy, ale także na skrócenie czasu procesów, zmniejszenie ryzyka zakłóceń, a nawet na zmniejszenie negatywnego oddziaływania procesów produkcyjno-logistycznych na środowisko naturalne (*trade-up*).

Słowa kluczowe: Integracja łańcucha dostaw, *just-in-time*, Droga Toyoty, *trade-up*, branża samochodowa

Integration of the supply chain as a factor of improving efficiency on the example of cooperation of POLST company and Toyota Motor Manufacturing Poland

The paper presents the impact of supply chain integration on efficiency on the example of POLST company (a producer of liquid aluminum alloys) and

its recipient – Toyota Motor Manufacturing Poland plants in Wałbrzych and Jelcz-Laskowice. Based on direct research (observation, interview) the material stream flow in the just-in-time system, several-stage demand planning, harmonizing production plans, and ways of preventing interference have been presented. The links between POLST and other entities in the supply chain were also presented – with recipients of casting aluminum alloys and with suppliers. The integration of supply of liquid aluminum alloys allows not only to reduce costs for both the supplier and the recipient, but also to reduce the time of processes, reduce the risk of interference, and even reduce the negative impact of production and logistics processes on the natural environment (trade-up).

Keywords: supply chain integration, just-in-time, Toyota Way, trade-up, car industry

Wstęp

Integracja łańcucha dostaw jest ważnym czynnikiem poprawy efektywności procesów produkcyjno-logistycznych. Wpływa ona m.in. na skrócenie czasu procesów, obniżenie poziomu zapasów w całym łańcuchu i związanych z tym kosztów, a także na poprawę płynności przepływu strumienia materiało-towarowego między poszczególnymi podmiotami. Jednak zarówno zakres integracji, jak i mechanizm osiągnięcia korzyści może być różny.

Celem niniejszej pracy jest przedstawienie wpływu integracji łańcucha dostaw na efektywność na przykładzie dostaw ciekłych stopów aluminium, produkowanych i dostarczanych przez spółkę POLST do dwóch zakładów Toyota Motor Manufacturing Poland – w Wałbrzychu i w Jelczu-Laskowicach.

Główne metody badawcze to badania terenowe bezpośrednie – wywiad osobisty uzupełniany wywiadem telefonicz-

nym oraz obserwacja procesów produkcyjno-magazynowych w firmie POLST w Wałbrzychu. Badania zostały zrealizowane w lutym 2020 roku.

Przegląd literatury

Łańcuch dostaw może być definiowany w różny sposób, np. jako współpracujące ze sobą firmy, między którymi przepływają strumienie dóbr materialnych (surowców, półproduktów, wyrobów gotowych), a także związane z nimi informacje i środki finansowe [Witkowski, 2010: 17]. W taki właśnie sposób będzie rozumiany łańcuch dostaw w niniejszej pracy. W łańcuchu dostaw występują działania natury logistycznej, jak i pozalogistycznej realizowane zarówno w sferze realnej (wykonawczej), jak i regulacyjnej (zarządczej) [Świerczek, 2019: 15]. Relacje w łańcuchach dostaw opierają się na konkurencji i kooperacji (partnerstwie) lub kontroli [por. Ciesielski, Długosz (red.) 2010: 50-58]. Przy czym mogą istnieć relacje mieszane – kontrola konkurencyjna, kooperacja konkurencyjna lub kooperacja kontrolująca. Za partnerstwem w łańcuchach dostaw przemawiają zarówno wady układów konkurencyjnych, jak i oczekiwane korzyści z tytułu zacieśnionej współpracy. Partnerstwo jest wręcz warunkiem tworzenia wartości [por. Ciesielski (red.) 2011: 44-45]. Z pojęciem partnerstwa związana jest koordynacja działań i ich synchronizacja w czasie [Szymonik, 2011: 58-59]. Wyróżnić można trzy typy partnerstwa w łańcuchach dostaw [por. Witkowski, 2010: 42-43]:

- Typ I – współpraca krótkotrwała, ograniczona, np. dotycząca tylko jednego obszaru funkcjonalnego.

- Typ II – przejście od koordynacji do integracji; dłuższy czas, szerszy obszar współpracy.
- Typ III – znaczny poziom integracji, partner jako „przedłużenie” własnej organizacji.

Zarówno cechy, jak i korzyści integracji łańcucha dostaw zostały przedstawione w licznych pozycjach literaturowych [por. np. Milewska, Milewski, 2011: 40-48]. W praktyce jednak mogą być różne stopnie i poziomy integracji. W łańcuchu dostaw można wyróżnić cztery rodzaje integracji: regulacyjną (organizacyjną), techniczną, społeczną i ekonomiczną [Świerczek, 2019: 16]. Integracyjne podejście do planowania łańcucha dostaw można rozpatrywać w trzech wymiarach: funkcjonalnym, przestrzennym i czasowym [Hanczar, 2016: 96]. Integracja w łańcuchu dostaw może, więc być szersza lub węższa, w zależności od intensywności i obszarów, które obejmuje.

W integracji ważne jest odejście od przepływu *push* i przejście na przepływ *pull*, który jest oparty na rzeczywistym popycie. Dokładne informacje o ilości, czasie i miejscu zapotrzebowania na produkty pozwala optymalizować nie tylko produkcję, ale i procesy logistyczne na całej długości łańcucha dostaw, łącznie z redukcją zapasów [por. Szymonik, Nowak, 2018: 283]. Tworząc strategiczne porozumienia w łańcuchu dostaw, trzeba podjąć decyzje m.in. dotyczące elastyczności powiązań, swobody bądź uzależnienia od partnera, ochrony informacji bądź jej udostępniania partnerowi [por. red. Ciesielski, 2013: 89]. Uzależnienie od partnera czy udostępnianie partnerowi informacji może wiązać się z ryzykiem. Potrzebne

jest więc zaufanie, wskazywane jako warunek integracji w łańcuchu dostaw [Szymonik, 2011: 52-54].

Integracja jest jednym z czynników efektywności. Pojęcie „efektywność” może być różnie rozumiane, przykładowo, jako relacja między wynikami jakiegoś działania a nakładami; wykracza ono czasami poza zagadnienia czysto ekonomiczne, co wiąże się z różnym charakterem zarówno nakładów, jak i efektów [por. Milewski, 2013: 26]. W niniejszej pracy poprawa efektywności będzie rozumiana, jako zwiększenie efektów przy tych samych nakładach, zmniejszenie nakładów przy tych samych efektach, bądź jednocześnie zwiększenie efektów i zmniejszenie nakładów. To ostatnie jest przykładem *trade up* – relacji definiowanej, jako „i jedno, i drugie”, tzn. jednoczesnej poprawy elementów zazwyczaj przeciwstawnych, a więc tych, które zwykle zmieniają się na zasadzie „coś za coś” (*trade-off*) [por. Milewska, 2015: 20-21; Milewska 2006].

Badania, których wyniki przedstawia niniejsza praca, przeprowadzone zostały w firmie będącej dostawcą Toyota Motor Manufacturing Poland i dotyczyły głównie procesów logistyczno-produkcyjnych i wpływu integracji tych procesów na efektywność. Na temat Drogi Toyoty (*Toyota Way*), które dało początek *Lean Management* i *Lean Manufacturing* istnieje wiele pozycji literaturowych. W działaniach logistyczno-produkcyjnych Toyoty charakterystyczne jest dążenie do dostosowania wielkości i czasu produkcji do potrzeb klienta.

Przepływ materiałowo-towarowy ma charakter *pull*, a więc proces produkcji i dostawy inicjowany jest przez zapotrzebowanie. Jest to przepływ ciągły, dostawy są *just-in-time*, dąży

się też do wyrównania obciążenia pracą (*heijunka*). Wszystko to sprzyja efektywności, dzięki redukcji zapasów zarówno wyrobów gotowych, produkcji w toku, jak i zaopatrzeniowych, skracaniu czasu procesów, minimalizacji operacji transportowych pomiędzy stanowiskami produkcji i – ogólnie – dzięki eliminacji wszelkiego rodzaju marnotrawstwa (*Muda*), a także nierównomierności (*Mura*) i przeciążenia (*Muri*). Wpływa to jednak na wysokie wymagania stawiane strategicznym dostawcom, którzy zaopatrują Toyotę w systemie *just-in-time* [por. Liker, Meier 2011; Liker 2016; Shimokowa, Fuimoto (red.) 2011].

Firma Poland Smelting Technologies POLST jako strategiczny dostawca Toyota Motor Manufacturing Poland

Firma Poland Smelting Technologies POLST mająca swoją siedzibę w Wałbrzychu jest japońską spółką należącą do grupy Toyota Tsusho, w skład której wchodzi szesnaście fabryk produkcyjnych w Japonii, Chinach, Indonezji, Stanach Zjednoczonych i Meksyku. Spółka POLST została założona w grudniu 2002 roku i od marca 2003 roku produkuje odlewnicze stopy aluminium dla przemysłu motoryzacyjnego. Głównym produktem są dwa rodzaje płynnego stopu aluminium dla zakładów Toyota Motor Manufacturing Poland w Wałbrzychu i Jelczu-Laskowicach. Z dostarczanych przez POLST stopów produkowane są odlewy wykorzystywane w produkcji silników, skrzyń biegów oraz innych podzespołów. Oprócz produkcji dla dwóch zakładów Toyoty zlokalizowanych w Polsce, POLST produkuje także stopy aluminium dla około 10 innych producentów samochodów w Czechach, Niemczech i Wielkiej

Brytanii. Stopy te dostarczane są w postaci stałej jako tzw. gąski. Strategicznymi odbiorcami firmy POLST są dwa zakłady Toyota Motor Manufacturing Poland – w Wałbrzychu i Jelczu-Laskowicach. Są to głównie, choć nie jedyni odbiorcy firmy POLST; firma POLST jest natomiast jedynym dostawcą ciekłych stopów aluminiowych dla tych dwóch zakładów. Firma POLST została zlokalizowana w bezpośrednim sąsiedztwie Toyoty Wałbrzych, ich zakłady produkcyjne oddalone są od siebie o ok. 200 m. Natomiast Toyota w Jelczu-Laskowicach oddalona jest o ok. 120 km.

Z uwagi na partnerstwo strategiczne, firma POLST jest zintegrowana z Toyotą Motor Manufacturing Poland. Integracja ta obejmuje zarówno działania zarządcze (na poziomie strategicznym i bieżącym), jak i w sfery realnej – przepływów materiałowo-towarowych. Integracja dotyczy zarówno działań logistycznych jak i pozalogistycznych (produkcji). Jest to integracja pod względem czasu, wielkości i rodzaju (produkcja i dostawy w systemie *just-in-time*), a jeśli chodzi o firmę POLST i Toyotę Wałbrzych – także integracja przestrzenna. Zakład produkcyjny POLST jest więc przedłużeniem obu zakładów Toyoty pod względem technologicznym; zakład w Wałbrzychu – także pod względem geograficznym.

Zintegrowanie procesów produkcji i dostawy (przepływ materialny)

Produkcja ciekłych stopów aluminium odbywa się pod konkretne zamówienie (*make-to-order*) i jest dostosowana pod względem czasu, wielkości i rodzaju do zapotrzebowania produkcyjnego Toyoty. Jest to więc przepływ strumienia mate-

rialnego typu *pull* (ciągniony). Harmonogramy produkcyjne firmy POLST są skoordynowane z harmonogramem produkcyjnym Toyoty. Produkcja jest ciągła, na trzy zmiany, a więc piece nie są opróżniane do końca, chociaż w razie potrzeby mogą być wstrzymane. Natomiast do wygaszenia pieców dochodzi tylko dwa razy w roku – na Boże Narodzenie i w czasie tzw. *shut down* na przełomie lipca i sierpnia.

Po wyprodukowaniu, ciekłe stopy aluminium są wylwane do przygotowanych, nagranych kadzi, w których są dostarczane bezpośrednio do maszyn odlewniczych w fabrykach Toyoty w Wałbrzychu i Jelczu-Laskowicach. Każda kadź zawiera tonę stopu. Zarówno w czasie drogi do Toyoty, jak i oczekiwania na wlanie do pieca, musi być zachowana odpowiednia temperatura (około 700°C). Dzięki temu nie ma potrzeby powtórnego przetapiania aluminium w zakładach Toyoty. Dostawy do obu fabryk odbywają się zgodnie z bieżącym zapotrzebowaniem, w systemie *just-in-time*, przez pięć dni w tygodniu, a w razie potrzeby – także w soboty.

Ze względu na lokalizację firmy POLST bezpośrednio przy zakładzie Toyoty w Wałbrzychu, pojedyncze kadzie są dostarczane za pomocą wózków widłowych, drogami wewnątrzzakładowymi. Kiedy jest oblodzenie, drogi te są podgrzewane w celu uniknięcia poślizgu. Dostawy odbywają się wielokrotnie w ciągu dnia, co kilkanaście minut. Natomiast do fabryki Toyoty w Jelczu-Laskowicach ciekłe aluminium jest dostarczane przez specjalnie przystosowane samochody ciężarowe wyposażone w obejmy zabezpieczające przed przesuwaniem kadzi. Dostawy są realizowane 9 razy dziennie. Transport trwa

ok. trzy godziny, a tolerancja czasowa dostawy wynosi 0,5 godziny. Jest to transport materiałów niebezpiecznych, musi więc odbywać się po wyznaczonej trasie. W jednej dostawie jest od 3 do 7 kadzi, w zależności od zapotrzebowania Toyoty. Dokładne zaplanowanie ilości kadzi w transporcie jest bardzo ważne, ponieważ w przypadku dostarczenia większej ilości, niż to wynika z potrzeb produkcyjnych Toyoty, ciekłe aluminium oczekując na swoją kolej wiania do maszyny produkcyjnej, traci temperaturę i zastyga. Aluminium musi w tym przypadku być transportowane z powrotem do firmy POLST i trzeba je ponownie przerabiać, co jest przykładem *muda* (marnotrawstwo) z uwagi na niepotrzebne koszty transportu i ponownego przerobienia, ubytku surowca itd.

Synchronizacja produkcji i dostaw ciekłego aluminium z produkcją Toyoty musi być pełna, ponieważ dostawy w systemie *just-in-time* zakładają brak zapasów ciekłego aluminium zarówno w firmie POLST jak i w fabrykach Toyoty. Firmie POLST nie zdarzyło się nie dostarczyć na czas ciekłego aluminium, wiązałoby się to bowiem z wstrzymaniem produkcji w Toyocie.

Wsparcie dla integracji procesów produkcji i dostawy

Aby proces produkcyjno-logistyczny w obu firmach był zintegrowany, a dostawy w *just-in-time* odbywały się bez zakłóceń potrzebna jest:

- Wczesna informacja o zapotrzebowaniu;
- Właściwa jakość ciekłych stopów aluminium;

- System zabezpieczenia przed zakłóceniami lub minimalizacji ich skutków.

Wczesna informacja o zapotrzebowaniu będąca wsparciem dla integracji procesów produkcji i dostawy związana jest z kilkustopniowym przekazywaniem przez Toyotę prognoz zapotrzebowania. Raz w roku Toyota przekazuje firmie POLST zapotrzebowanie produkcyjne na cały rok. Jest to następnie uszczegóławiane, ponieważ co miesiąc przekazywane są prognozy na trzy kolejne miesiące. Konkretny harmonogram dostaw przychodzi w każdy czwartek na następny tydzień. Pierwsze prognozy zwykle różnią się od faktycznego zapotrzebowania nie więcej niż o 10%. Znając plan wysyłki, firma POLST może sporządzić swój plan produkcyjny, a na tej podstawie – plan zakupów. Informacje dotyczące zapotrzebowania na płynne aluminium wskazują również, ile zostaje wolnych mocy produkcyjnych, co pozwala podjąć decyzję o stawianiu do przetargu na stałe stopy aluminium, tzw. gąski.

Właściwa jakość ciekłych stopów aluminium tzn. skład chemiczny i odpowiednia temperatura również ma ogromne znaczenie dla zachowania ciągłości produkcji i dostawy. Przekroczenie zakresów tolerancji wpłynęłoby bowiem nie tylko na wystąpienie defektów w produktach Toyoty, ale także problemów w procesie produkcji. Przykładowo zanieczyszczenie stopu litem sprawia, że aluminium nie zastyga. Zdarzyło się, że z tego powodu Toyota musiała zatrzymać swoją linię produkcyjną. Aby dostarczać stopy aluminiowe odpowiedniej jakości potrzebna jest kontrola produkcji. Z tego powodu próbki produktu są co godzinę pobierane z pieca i badane

w spektrometrach pod względem składu chemicznego. Zabezpieczenia przed zakłóceniami muszą być w firmie POLST inne niż w tradycyjnych łańcuchach dostaw.

Tradycyjnie ryzyko zakłóceń w dostawach jest minimalizowane przez zapasy, będące buforem pomiędzy dostawcą a odbiorcą. Jednak firma POLST nie ma i nie może mieć zapasów swojego najważniejszego produktu – ciekłego aluminium, z uwagi na jego właściwości – zastyga ono, bowiem w miarę utraty temperatury (temperatura topnienia aluminium wynosi ok. 660 stopni C). Musi być, więc ono produkowane i dostarczane *just-in-time*. Stosowane przez firmę POLST sposoby ograniczenia ryzyka zakłóceń w produkcji i transporcie są następujące:

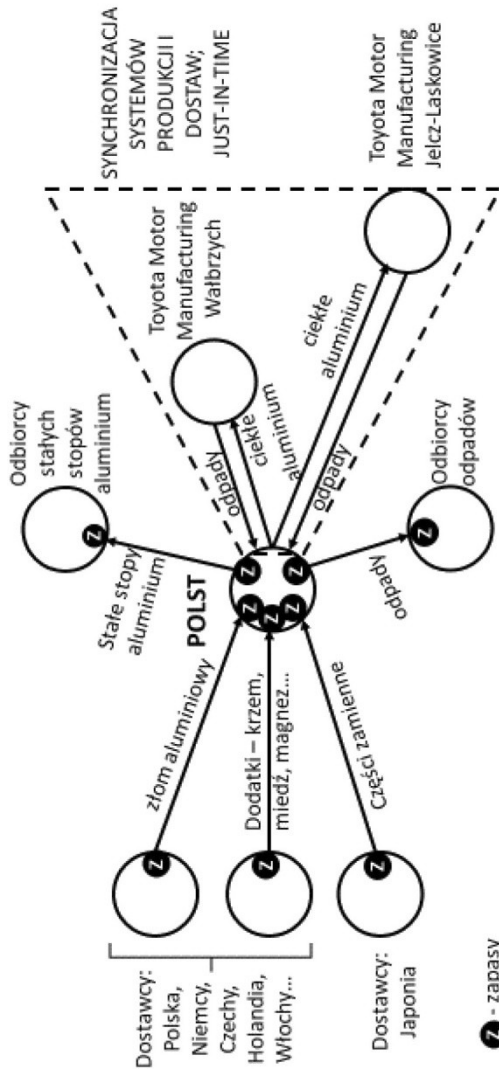
- Ryzyko zakłóceń w produkcji jest zmniejszane przez prewencję, przykładowo przez coroczne remonty urządzeń w okresie tzw. *shut down*, kiedy to wszystkie fabryki w całym łańcuchu dostaw Toyoty stają w celu dokonania planowych remontów. W firmie POLST remonty te dokonywane są przez firmy zewnętrzne;
- W przypadku jakichkolwiek problemów z jakością – POLST na spotkaniu z Toyotą musi przedstawić środki zaradcze, które nie dopuszczają do powtórzenia się takiej sytuacji;
- Ryzyko zakłóceń w transporcie, w przypadku Toyoty Wałbrzych, minimalizuje bliska lokalizacja obu firm;
- W przypadku Toyoty Jelcz, jest dodatkowy środek transportu na wypadek awarii. W razie ewentualnych

problemów w transporcie Toyota musi być o nich natychmiast poinformowana. Toyota nie ma wprawdzie zapasów bezpieczeństwa ma wypadek opóźnień w dostawie, ale może zmniejszyć szybkość swojej linii produkcyjnej, żeby zachować minimalny poziom zalania pieca.

Nie mając zapasów wyrobu gotowego, firma POLST utrzymuje jednak zapas bezpieczeństwa w postaci półproduktów. Są to tzw. *T-bary* – tonowe bloki aluminiowe różnych rodzajów, z różnymi dodatkami. Utrzymuje także niewielkie zapasy stałych stopów aluminium – gąsek, a także zapasy zaopatrzeniowe starczające na ok. tydzień produkcji, co jest zabezpieczeniem na wypadek problemów z dostawami zaopatrzeniowymi.

Współpraca z odbiorcami niestrategicznymi i z dostawcami

Firma POLST jest zintegrowana ze swoimi strategicznymi odbiorcami, natomiast mimo, że relacje z pozostałymi odbiorcami i z dostawcami są bardzo dobre, to jednak w tym przypadku systemy logistyczno-produkcyjne nie są zintegrowane, tworzone są także zapasy (rysunek 1).



Rysunek 1. Przepływ materiałów między firmą POLST i jej dostawcami i odbiorcami

Źródło: pracowanie własne na podstawie wywiadu i obserwacji w firmie POLST, luty 2020

Odbiorcy niestrategiczni to producenci wykorzystujący do swojej produkcji stałe stopy aluminium w postaci tzw. gąsek. Wszystkie produkowane gąski mają takie same wymiary i wagę, ale różnią się składem chemicznym. Żeby zdobyć na nie zlecenie, firma POLST musi stawać do przetargów, organizowanych co trzy miesiące. Firma POLST produkuje gąski tylko pod zamówienie wynikające z wygranych przetargów. Jednak staje do przetargów tylko w wypadku wolnych mocy produkcyjnych, tzn. jeśli zapotrzebowanie na ciekłe stopy aluminium ze strony Toyoty jest mniejsze niż potencjał produkcyjny firmy POLST. Gąski są produkowane głównie w soboty i niedzielę. Po uformowaniu, są przewożone na wyznaczone miejsce w hali magazynowej, a następnie wysyłane do klientów zgodnie z wcześniejszymi ustaleniami. Produkcja i dostawy gąsek są podzielone na poszczególne miesiące, chociaż zdarzają się przesunięcia między miesiącami.

Jakość gąsek, tzn. zawartość poszczególnych pierwiastków, jest bardzo ważna dla odbiorców, ponieważ jeśli przekroczy dopuszczalny zakres, mogą wystąpić defekty w produktach. Firma POLST stara się również dostarczać gąski terminowo, jednak to produkcja i dostawy dla Toyoty są priorytetem. Klienci gąsek utrzymują u siebie większe zapasy, mają również inne źródła zaopatrzenia w gąski, tak więc ewentualne opóźnienie dostawy nie wywoła u nich wstrzymania produkcji.

Dostawcy firmy POLST są dla Toyoty Motor Manufacturing Poland dostawcami „drugiego kręgu”. Współpraca firmy POLST z dostawcami nie jest tak ścisła, jak współpraca z Toyotą. Wprawdzie większość dostawców jest stałych, ale jest ich

kilkunastu. Są oni zlokalizowani w różnych krajach: w Polsce, Niemczech, Czechach, Włoszech i Holandii. Firma POLST otwarta jest też na nowe źródła pozyskiwania surowca, ponieważ zapotrzebowanie na surowce wzrasta ze względu na wzrost zapotrzebowania na płynne aluminium ze strony Toyoty. Główny surowiec do produkcji stopów aluminium to złom aluminiowy różnych asortymentów, głównie z rozbiórek samochodów (bloki silników, głowice, felgi) i z zakładów produkcyjnych (odlewy poprodukcyjne, wióry z obróbki odlewów aluminiowych). Oprócz tego firma zaopatruje się w dodatki, takie jak np. krzem, miedź, mangan, magnez, cynk, tytan czy żelazo.

Dostawy surowców odbywają się transportem samochodowym, a część złomu aluminiowego przywożona jest wózkiem widłowym bezpośrednio ze zlokalizowanej 200 m od firmy POLST Toyoty Wałbrzych. Toyota jest więc nie tylko głównym odbiorcą, ale w pewnym zakresie również dostawcą złomu aluminiowego.

Zakupy dokonywane są raz w miesiącu, ale ze względu na oszczędność przestrzeni i dążenie do obniżania poziomu zapasów, dostawy podzielone są na poszczególne dni i godziny. Surowców nie może być ani za dużo, ani za mało. W magazynie jest zwykle około 800 ton surowca, co starcza na ponad tydzień produkcji. Dostawy podlegają kontroli pod względem wagi i jakości, np. składu chemicznego, radioaktywności, zanieczyszczeń czy wilgoci. Surowce mogą mieć różną zawartość aluminium; jeśli zawartość ta jest wyższa, surowiec jest droższy, ale uzyskuje się z niego więcej aluminium. Wszystkie su-

rowce składowane są pod dachem w celu ochrony przed wilgocią, w miejscach określonych dla każdego rodzaju surowców. Firma POLST ma bardzo dobre relacje z dostawcami, co jest ważne, gdyż zdarza się, że na rynku brakuje surowca. Pracownicy zajmujący się zakupami odwiedzają strategicznych dostawców nawet kilka razy w roku. Oprócz złomu aluminiowego i dodatków, firma POLST zaopatruje się także w grzałki i części zamienne do pieców i innych urządzeń. Są one sprowadzane z Japonii.

Efektywność dzięki integracji

Efektywność procesów produkcyjno-logistycznych dotyczy nie tylko procesu produkcji i logistyki w samej firmie POLST, ale również w powiązaniu z procesami w Toyota Motor Manufacturing. Integracja procesów w obu firmach ma pozytywny wpływ na koszty, czas trwania procesów, ryzyko, a nawet na środowisko naturalne:

- Synchronizacja procesu produkcji firmy POLST z procesem produkcyjnym Toyoty oraz bardzo częste, wielokrotne w ciągu dnia dostawy w systemie *just-in-time* dają możliwość:
 - Dostarczania do obu zakładów Toyoty płynnych stopów aluminium o odpowiedniej temperaturze, dzięki czemu nie ma potrzeby powtórnego ich przetapiania, co pozwala uniknąć strat metalu i daje znaczną redukcję kosztów energii związanych z powtórnym przetopem. Skraca to także czas pro-

cesu produkcji oraz ogranicza negatywny wpływ na środowisko naturalne.

- Wyeliminowania zapasów stopów aluminium i związanych z tym kosztów zarówno w firmie POLST, jak i w Toyocie, gdzie ciekłe stopy trafiają bezpośrednio na produkcję.
- Lokalizacja firmy POLST obok Toyoty Wałbrzych sprawia, że mimo bardzo częstych dostaw, koszty związane z transportem są bardzo małe, brak jest ryzyka zakłóceń w transporcie, skrócony jest czas procesu, a także zmniejszony jest negatywny wpływ transportu na środowisko naturalne (dostawy do Toyoty w Jelczu-Laskowicach nie są już związane są takimi korzyściami).
- Wczesne przekazywanie przez Toyotę prognoz dotyczących zapotrzebowania i kilkustopniowe uszczegółowienie tych prognoz daje możliwość:
 - Przyjmowania w wypadku wolnych mocy produkcyjnych zleceń od innych klientów. Wpływa to na stosunkowo dobre wykorzystanie potencjału produkcyjnego, a więc na zmniejszenie jednostkowych kosztów produkcji. Jednocześnie zmniejsza się ryzyko, że firma POLST nie będzie mogła zrealizować wszystkich zleceń.
 - Wczesnego tworzenia planu zakupów, co wpływa jednocześnie na ograniczenie zapasów zaopatrzeniowych i związanych z tym kosztów, jak

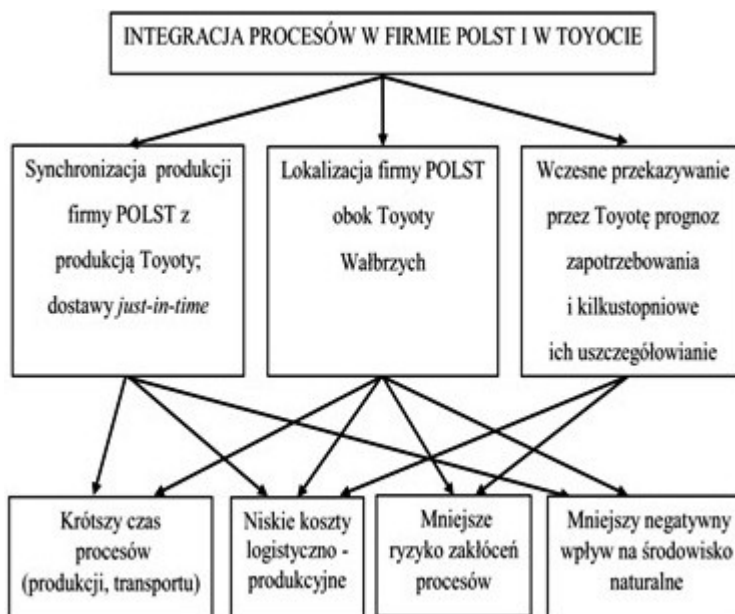
również na ograniczenie ryzyka, że zabraknie surowców do produkcji.

Należy zwrócić uwagę, że koszty są obniżone zarówno po stronie firmy POLST jak i Toyoty. W sposób bezpośredni dotyczy to przede wszystkim braku zapasów ciekłego aluminium w obu firmach, a więc i braku kosztów utrzymania zapasów. Natomiast dobre wykorzystanie potencjału produkcyjnego i możliwość zamawiania dostaw zaopatrzeniowych pod harmonogram produkcji dzięki wczesnemu przekazywaniu informacji od Toyoty wpływa na zmniejszenie kosztów w firmie POLST, co może w pośredni sposób wpłynąć na niższe koszty zakupu ciekłego aluminium od firmy POLST przez Toyotę.

Oprócz zmniejszenia kosztów, integracja procesów w firmie POLST i Toyocie wpłynęła także na:

- Skrócenie czasu tych procesów (procesu produkcji – dzięki braku potrzeby powtórnego przetapiania aluminium w Toyocie; procesu transportu – dzięki lokalizacji firmy POLST obok Toyoty Wałbrzych).
- Zmniejszenie ryzyka zakłóceń (dzięki wczesnemu przekazywaniu przez Toyotę informacji o zapotrzebowaniu).
- Zmniejszenie negatywnego wpływu prowadzonej działalności na środowisko naturalne (dzięki braku potrzeby powtórnego przetapiania stopów aluminium w Toyocie i dzięki małej odległości firmy POLST i Toyoty Wałbrzych).

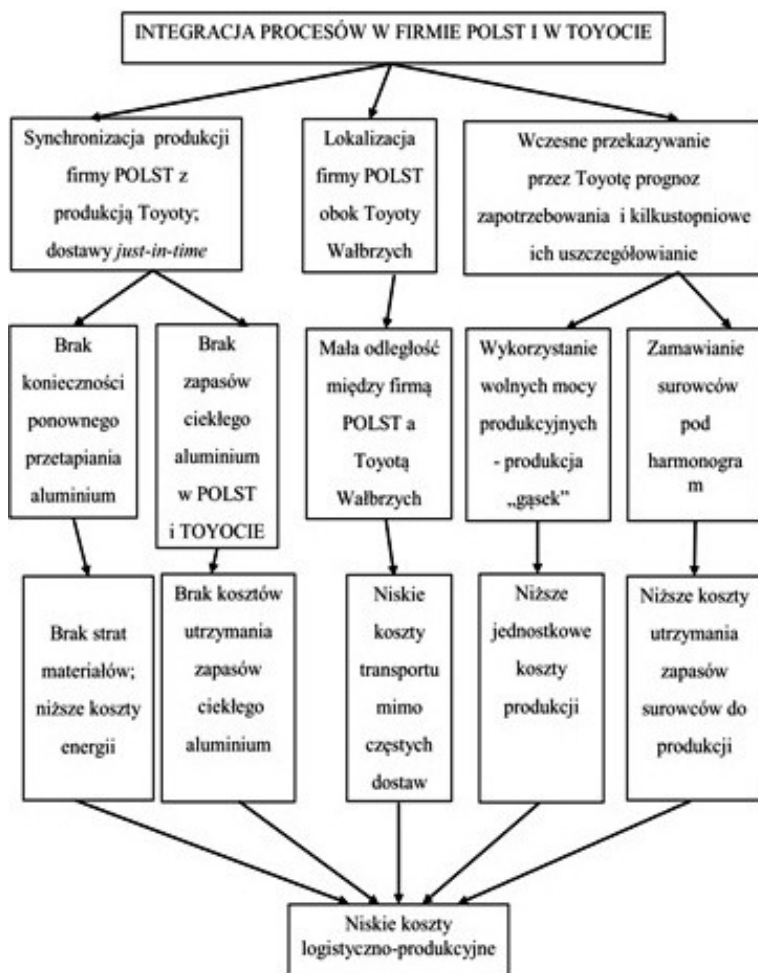
Korzyści integracji procesów w firmie POLST i w Toyocie zostały przedstawione w sposób syntetyczny na rysunku 2.



Rysunek 2. Korzyści integracji procesów w firmie POLST i Toyocie

Źródło: opracowanie własne na podstawie wywiadu i obserwacji w firmie POLST, luty 2020

Natomiast bardziej szczegółowo przedstawiono wpływ integracji procesów w firmie POLST i w Toyocie na koszty logistyczno-produkcyjne (rysunek 3).



Rysunek 3. Wpływ integracji procesów w firmie POLST i w Toyocie na koszty logistyczno-produkcyjne

Źródło: opracowanie własne na podstawie wywiadu i obserwacji w firmie POLST, luty 2020

Efektywność procesów w firmie POLST zwiększana jest nie tylko dzięki integracji w łańcuchu dostaw, ale także dzięki

usprawnieniom. Przykładowymi usprawnieniami procesu produkcji w Firmie POLST było zainstalowanie pompy, dzięki której można na bieżąco nalewać płynne aluminium do kadzi oraz zainstalowanie palnika przyspieszającego proces topienia, co wpłynęło na skrócenie czasu produkcji. Stosowane są również różne narzędzia typowe dla *Lean Manufacturing*, np. *Kaizen* i 5S. Nacisk na usprawnienia wynika ze zwiększającej się produkcji – na tej samej przestrzeni produkcyjnej i przy tym samym potencjale firma POLST musi produkować więcej, ze względu na zwiększanie się zapotrzebowania ze strony Toyoty. Poza tym Toyota oczekuje corocznego obniżenia ceny stopów aluminium, co wymusza działania stymulujące efektywność.

Zakończenie

Relacje między firmą POLST a Toyota Motor Manufacturing Poland opierają się na kooperacji (partnerstwie). Wydaje się jednak, że jest to raczej kooperacja kontrolująca, a nie czysta. Z pewnością jest to typ III partnerstwa – znaczny poziom integracji, partner jako „przedłużenie” własnej organizacji. Integracja firmy POLST i Toyoty obejmuje zarówno działania zarządcze, jak i działania w sferze realnej, dotyczące procesu logistyczno-produkcyjnego. Jest to integracja przepływów materialnych pod względem czasu, wielkości i rodzaju, a jeśli chodzi o firmę POLST i Toyotę Wałbrzych – także integracja przestrzenna.

W łańcuchu dostaw między spółką POLST a Toyotą funkcjonują rozwiązania znane z literatury jako Droga Toyoty: odejście od przepływu *push* na rzecz opartego na rzeczywi-

stym popycie przepływu *pull*, dostawy *just-in-time*, dążenie do eliminacji wszelkiego rodzaju marnotrawstwa (*muda*) i do wdrażania usprawnień *Kaizen*.

Specyfika przepływów materialnych między firmą POLST a Toyotą związana jest z właściwościami produktu – ciekłego stopu aluminium. Właściwości te wymagają synchronizacji procesu produkcji w obu firmach, dostaw w systemie *just-in-time* i całkowitego wyeliminowania jego zapasów. Właściwości ciekłego aluminium wymuszają, więc idealną synchronizację – wszelkie opóźnienia w jego produkcji bądź zakłócenia w transporcie spowodowałyby wstrzymanie linii produkcyjnej Toyoty; z drugiej strony zbyt duża produkcja, przybycie dostaw za wcześnie lub w zbyt dużej ilości sprawiłoby, że ciekłe aluminium oczekując na przeróbkę, zaczęłoby zastygać. Wpłynęłoby to na konieczność ponownego transportu i przerobienia aluminium w firmie POLST, co byłoby nieefektywne.

Lokalizacja firmy POLST obok Toyoty Wałbrzych sprawia, że mimo dostaw bardzo częstych, koszty związane z transportem są bardzo małe, brak jest ryzyka zakłóceń w transporcie, skrócony jest czas procesu, a także zmniejszony jest negatywny wpływ transportu na środowisko naturalne. Natomiast dostawy *just-in-time* do Toyoty w Jelczu-Laskowicach związane są z większymi kosztami i większym ryzykiem, stanowiąc duże wyzwanie organizacyjne. Wczesne przekazywanie przez Toyotę prognoz dotyczących zapotrzebowania i kilkustopniowe uszczegóławianie tych prognoz daje możliwość wczesnego tworzenia przez firmę POLST planu zakupów (ograniczenie zapasów zaopatrzeniowych, ograniczenie ryzyka braku su-

rowców) oraz przyjmowania zleceń od innych klientów w wypadku wolnych mocy produkcyjnych (dobre wykorzystanie potencjału produkcyjnego, zmniejszenie ryzyka niezrealizowania wszystkich zleceń).

Integracja procesów w obu firmach wpłynęła więc pozytywnie na koszty, czas trwania procesów, ryzyko, a nawet na środowisko naturalne. Poprawiła się efektywność, dzięki jednoczesnemu zwiększeniu efektów (dostawy *just-in-time*, więc wyższy poziom logistycznej obsługi) i zmniejszeniu nakładów (niższe koszty), co jest przykładem relacji *trade up*.

Kamil Nowak

Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu
Wydział Ekonomiczny w Szczecinie

Lean Akademia – droga do doskonałości

Streszczenie

Doskonałość, *Szczupłe Zarządzanie* tak często używane w dzisiejszych czasach stały się nieodłącznymi elementami rozwoju w każdej organizacji. Wraz z misją i wizją organizacji chcąc dalej ją usprawniać powinniśmy rozwijać pracowników i tym samym firmę poprzez zapewnienie odpowiednich elementów takich jak akademie rozwoju. Obecnie firmy wprowadzają różne akademie, a wśród nich: lidera/przywódca, Lean, talentów. Celem Akademii Lean jest dostarczenie wiedzy i praktycznych narzędzi niezbędnych do wprowadzania usprawnień oraz eliminowania marnotrawstwa w naszych procesach. Mówiąc „proces” nie ograniczamy się do procesu produkcyjnego, musimy pamiętać że procesy otaczają nas na co dzień, wystawianie faktur, rekrutacja pracowników, obsługa delegacji, transport palet to wszystko i wiele więcej to są procesy. Wniosek nasuwa się zatem jeden – usprawniając poszczególne operacje przy użyciu narzędzi Lean takich jak: 5S, mapowanie strumienia wartości, praca standaryzowana, zarówno tych następujących po sobie, jak i równoległych nie możemy zapominać, że całość stanowi proces, a kluczową rolę odgrywają ludzie.

Słowa kluczowe: Akademia Lean, szczupłe zarządzanie, zasoby, rozwój

Lean Academy – road to excellence

Excellence, development so often used nowadays have become inseparable elements used in every organization. Along with company mission and vision in order to improve it further we should develop employees and thus the company by providing appropriate elements such as development academies. Currently, companies are introducing various academies: academy of leaders, Lean academy, talents academy. Main purpose of Lean Academy is to provide knowledge and necessary practical tools to implement improvements and eliminate wastes in our processes. Saying “pro-

cess”, we shouldn’t limit ourselves only to the production process, we must remember that processes surround us every day, invoicing, employees recruiting, delegation handling, pallet transport all and many more are processes. The conclusion therefore comes to mind by streamlining individual operations using Lean tools such as: 5S, value stream mapping, standard work, both consecutive and parallel, we must not forget that the whole is a process, and people are playing a key role.

Key words: Lean Academy, Lean Management, resources, development

Wstęp

Kluczowymi zasobami w rozwoju każdej organizacji i nieodłącznym wyznacznikiem ich sukcesu są ludzie. Wiele organizacji chcących rozwijać się oraz poszerzać horyzonty inwestuje swoje środki w rozwój pracowników, niestety nie każdej firmie udaje się osiągnąć znaczące wyniki w tym obszarze. Postawmy zatem tezę, dlaczego tak się dzieje? Czy jest to wynik źle ulokowanej inwestycji? Doboru niewłaściwych narzędzi? Może nieodpowiednich zasobów? Dlaczego pomimo prób i starań wciąż niektóre z organizacji nie mogą osiągnąć zamierzonego celu? A innym natomiast udaje się realizować ponadprzeciętne wyniki? Jaką rolę, zatem odgrywa ciągłe doskonalenie pracowników w organizacji? Jak należy szkolić, aby przekazana wiedza została właściwie wykorzystana?

Obok prekursora dzisiejszej metodyki Lean – firmy Toyota (TPS – *Toyota Production System*), wiele różnych organizacji rozpoczęło wdrażanie własnych rozwiązań optymalizacyjnych, w tym korporacja Danaher posiadająca własny system Lean (DBS – *Danaher Business System*). Powstały programy oraz

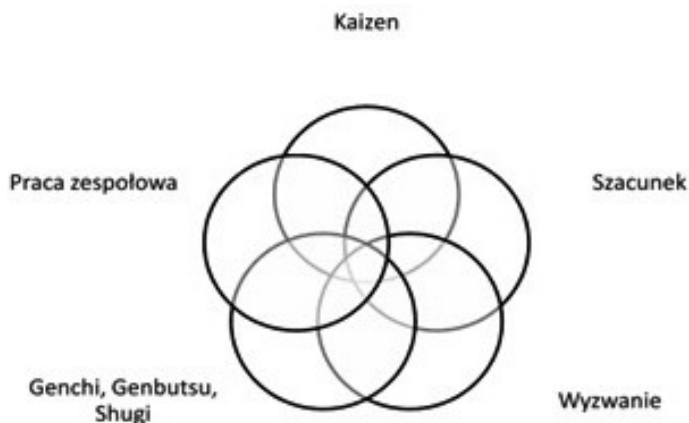
akademii uczące konkretnych narzędzi oraz systemów myślenia oraz funkcjonowania.

Celem wymienionych systemów jest rozwój pracowników poprzez ciągłe doskonalenie oraz rozwój ich kompetencji, a w szczególności zmiana sposobu myślenia. Wszyscy w całej organizacji uczeni są eliminacji marnotrawstwa: nadprodukcja, zapasy, wady jakościowe, zbędny ruch, zbędny transport, nadmierne przemieszczanie/przetwarzanie, oczekiwanie, niewykorzystany potencjał ludzki. Uwzględniając ostatnią wymienioną stratę w procesie metodyka zakłada, że komunikacja jest jednym z kluczowych elementów, bez której posiadanie najlepszych narzędzi nie zagwarantuje pełnego sukcesu. [Balle, Balle 2013: 75-78].

Wyznaczanie wartości i kierunku rozwoju

Poszukując wzorców do naśladowania oraz organizacji, które osiągnęły ogromny sukces możemy wskazać firmy takie jak: Toyota, Tesla, Apple. Na czele organizacji znajduje się lider, przywódca który wyznacza cel i kierunek rozwoju. Z niejasno określonym lub brakiem celu, zarówno w życiu firmy jak i każdego człowieka nie będziemy skutecznie działać. Biorąc pod uwagę dynamikę obecnego świata bez tzw. kompasu określającego kierunek postępowania możemy wciąż powracać do tego samego punktu jednocześnie nie przesuwać się nawet o krok [Majewska-Opiełka 2007: 118].

Swego rodzaju kompasem w organizacji Toyota jest *Toyota Way*, która zawiera unikalne elementy kultury firmowej i stanowi o jej sukcesie.



Rysunek 1. Podstawowe wartości stanowiące o DNA Toyoty

Źródło: opracowanie własne

Pierwszym wskazanym elementem jest *Kaizen* (nieskończony optymizm i przekonanie, że każdy proces możemy udoskonalić), wyzwanie (zachowując otwarty umysł i ciekawość świata odnajdziemy niestandardowe rozwiązania, które pomogą zmienić siebie i świat), *Genchi, Genbutsu* (udanie się do miejsca faktycznego wykonywania procesu, aby zweryfikować fakty i podjąć właściwe decyzje), szacunek (podtrzymywanie kultury organizacyjnej opartej na wzajemnym zrozumieniu, zaufaniu i otwartości oraz swobody wypowiedzi), praca zespołowa (wykorzystywanie potencjału każdego członka zespołu oraz siły różnorodności).

Toyota wskazuje, że jednoczesne stosowanie wskazanych elementów sprawia, że odnosimy sukces, jednak taka praca musi być realizowana w sposób ciągły, każdego dnia, nie we wskazane dni w harmonogramie – dostępnym serwisie informacyjnym toyota.pl.

Lider vs. przywódca w kulturze Lean Management

Współczesna literatura opisująca różne organizacje rozróżnia zarządzanie i przywództwo oraz wskazuje znaczące różnice pomiędzy ww. we współczesnym świecie. W zależności od różnych czynników tj. wielkości organizacji, kultury organizacyjnej, przemysłu rola menedżera albo przywódcy będzie różna i jej podstawowe paradygmaty także będą od siebie odbiegały. Każda z funkcji w organizacji musi wykonać odpowiednie zadania, a odpowiednie dostosowanie, podejście do pracowników przyniesie inne rezultaty.

Bardzo ważne jest dostosowanie odpowiedniej roli, sposobu działania w celu osiągnięcia odpowiedniej motywacji wśród pracowników oraz efektów działań.

Tabela 1. Różnice w roli menedżera oraz lidera

Menedżer	Lider
Zarządza	Inspiruje
Najważniejszy jest system i struktura	Skoncentrowany na ludziach
Władza formalna	Autorytet do naśladowania
Podtrzymuje status quo	Zmienia, rozwija status quo
Przezorny	Wzbudza zaufanie
Kontroluje	Rozwija
Myśli krótkoterminowo	Długofalowy rozwój
Zapobiegawczy	Innowacyjny
Podstawowa wiedza o procesie	Wiedza specjalistyczna dot. procesu

Źródło: opracowanie własne

Powyższa tabela jasno identyfikuje funkcje zarządcze w roli menedżera takie jak: planowanie, organizowanie, zarządzanie informacją i wiedzą, zarządzanie finansami organizacji, zarządzanie operacjami, polityka personalna, marketing, negocja-

cje, kontrola. Możemy wskazać, że są to głównie cechy twarde w zarządzaniu [Kozłowski, Jemielniak, 2008: 16-24].

Natomiast w przypadku przywódcy, lidera wyróżnimy więcej miękkich aspektów wpływających na rozwój zespołów: wizjonerstwo, kreatywność, charyzma, empatia. Przywódca wykorzystując wiedzę specjalistyczną oraz paradygmaty, które są dostosowywane do bieżącej sytuacji, nie zamknięte w określonych ramach i wspólnie wypracowywane budują autorytet oraz chęć podążania za liderem. Przywódca zachowując rolę facylitatora pozostawia przestrzeń na twórczą pracę, pobudza, wspiera i inspiruje zespół. Powyższe wnioski prowadzą nas do tezy, że efektywne przywództwo może w znaczący sposób poprawiać efektywność procesu zarządzania. Połączenie tych dwóch funkcji w organizacjach toyotowskich sprawia, że zarówno współpraca jak i efektywność organizacji oraz jej procesów jest wyższa.

„Nie ma liderów bez ludzi, którzy chcą za nimi podążać. Jeśli chcesz wiedzieć, czy jesteś liderem, zobacz, czy jest ktoś za tobą” – Alfred W. Tayers [Majewska-Opiełka 2007: 12].

Zwiększanie efektywności

Synergia jest jednym z określeń bardzo dobrze opisujących podstawy Lean Management. Zgodnie z literaturą synergia oznacza wzajemne powiązania procesów zmierzające ku wspólnemu dobru. Podobne zależności jak w naturze występują w organizacjach. Wzajemna współpraca oraz wspólny cel stanowi siłę oraz znacząco zwiększa zaangażowanie oraz zwiększa efektywność w podejmowanych działaniach. Wpły-

wa na naszą koncentrację sprawia, że razem analizujemy i poszukujemy rozwiązań rozmaitych problemów znacznie szybciej. Eliminuje bariery, wzmacnia nasze oddanie sprawie, pozwala efektywniej współpracować nawet w niesprzyjających okolicznościach. Synergia buduje zespoły, wzbudza twórcze działanie, które w kulturze Toyoty stanowi podstawowy element sukcesu takich organizacji. Działając w myśl tej metodyki poszukujemy kolejnych rozwiązań, aby doprowadzić do sytuacji, gdy obie strony wygrywają (win-win). Kiedy uświadamiamy sobie, że takie działanie i współpraca to jedyna „słuszna droga” nasza efektywność pokonywania problemów znacząco wzrasta [Covey 2015: 296-297].



Rysunek 2. Synergia w działaniu źródłem wzrostu efektywności

Źródło: opracowanie własne

Koncentracja naszych działań na problemie w procesie, a nie poszukiwaniu „winnego” stanowi o naszym sukcesie. Praktycznie ujmując podstawowe zagadnienia oraz kształcenie przywódców, menadżerów oraz wszystkich osób w organizacji, podczas warsztatów i akademii rozwoju, aby działali w taki właśnie sposób, wzmacnia jej kulturę oraz rozwija proces ciągłego doskonalenia w firmie.

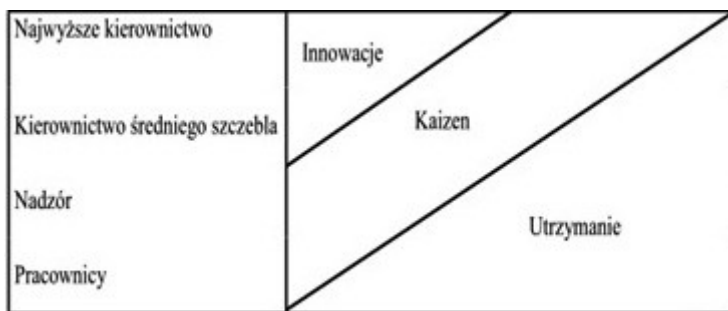
Kolejnym czynnikiem zwiększającym efektywność organizacji jest odpowiednie wykorzystanie potencjału ludzkiego. Proces odpowiedniego wykorzystania zasobów składa się z następujących punktów: diagnozowanie – określenie potencjału oraz obszarów wymagających usprawnienia, angażowanie – wszystkie zasoby organizacji zarówno pracownicy dotychczasowo zatrudnieni jak i nowi, na podstawie analizy kompetencji otrzymują zestaw narzędzi oraz są angażowani w programy rozwoju, planowanie karier – po zdiagnozowaniu potencjału i określeniu zadań odpowiednio planujemy dalszą karierę pracowników, monitorowanie przebiegu karier – proces obserwacji i monitorowania postępów pracowników w ramach ich rozwoju, motywowanie – skierowanie działań oraz energii w określonym kierunku, celem realizowania wskazanych celów i zadań [Kozłowski, Jemielniak 2008: 177].

Na proces zwiększania efektywności mają wpływ indywidualne cechy poszczególnych osób oraz ich profil osobowościowy. Wśród cech dominujących możemy wyróżnić: inteligencję emocjonalną (zdolność rozumienia siebie oraz swoich emocji, kierowania oraz kontrolowania ich, nie pozwalania aby niekorzystnie na nas wpływały), inteligencja ogólna (szybkość kojarzenia i łączenia faktów, uwzględniając zdolność uczenia się), poziom aspiracji (poznanie oraz korzystanie z naszych wewnętrznych motywatorów, które odbiegają od siebie u różnych osób), umiejętności interpersonalne (zdolność osiągania kompromisu oraz poszukiwania współpracy w zespole, zdolności przywódcze), umiejętności komunikowania się wewnątrz jak i na zewnątrz organizacji [Kozłowski, Jemielniak, 2008: 182].

Jak to się robi w Toyota

Poszukując źródła sukcesu TPS często zastanawiamy się, dlaczego stosując te same narzędzia, których używa Toyota organizacje nie otrzymują podobnych rezultatów. Jak wskazano w pracy kluczem do sukcesu są ludzie, ich sposób myślenia i zachowania, formy oraz wzorce, których pracownicy uczą się na co dzień, określane w Toyocie jako *kata* [Rother 2011: 21-22]. Mamy tu do czynienia z niewidocznymi elementami, które poza dostarczaniem samych narzędzi uczą nas sposobu myślenia i działania, eliminowania marnotrawstwa (*muda*), pracy zespołowej oraz rozwiązywania problemów. Istotą systemu i jego skuteczności jest konsekwencja w działaniu oraz zasada małych kroków, które złożone w większą całość przybliżają nas do osiągnięcia sukcesu. Kolejnym ważnym elementem jest fakt, że ciągłe doskonalenie (*Kaizen*) odbywana się każdego dnia, w każdym procesie i na każdym jego etapie. Toyota uważa za swoją siłę zdolność doskonalenia wszystkich pracowników swojej organizacji, a dla jej pracowników nie ma linii końcowej, określającej, że wykonaliśmy już wszystko [Rother 2011: 10-15]. Sam proces *Kaizen* obejmuje, zatem szereg różnych technik i strategii, takich jak: *Total Quality Control* (TQC), oraz *Total Quality Management* (TQM) koła jakości, *Just-in-Time*, *Total Productive Maintenance* (TPM), *Policy Deployment* (PD), system sugestii i stanowi pewnego rodzaju parasol dla wszystkich tych działań. Proces *Kaizen* główną uwagę przywiązuje do ludzi, ich starań, morale, szkolenia, skoncentrowaniu na pracy zespołowej, zaangażowaniu oraz samodyscyplinie [Imai 2006: 42]. W realizacji procesu bezpośrednio uczestniczy także kierownictwo zakładu, a stra-

tegia *Kaizen* zakłada zarówno doskonalenie procesu, jak i jego podtrzymywanie. Kierownictwo powinno brać bezpośredni udział w identyfikacji i poprawie błędów w procesie. Natomiast w zakresie innowacji (radykalne zmiany, poprawa w wyniku inwestowania i nowych technologii, często bardzo kosztowne) główna rola polega na wybraniu i zdecydowaniu o strategii działania [Imai 2006: 40-42].



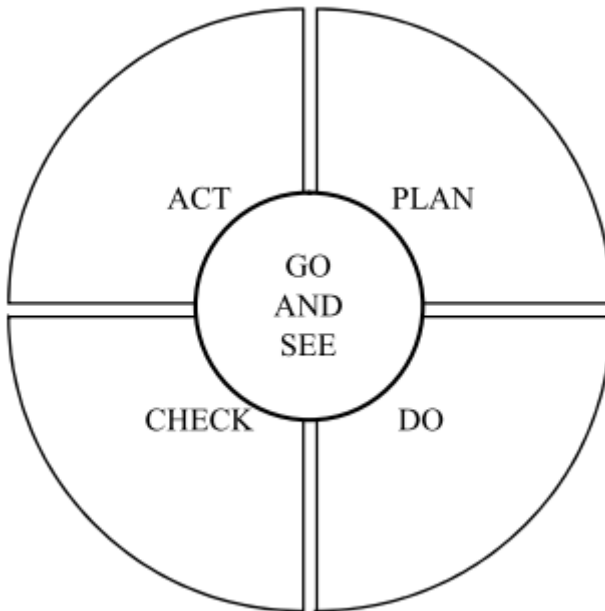
Rysunek 3. Proces doskonalenia w organizacji Toyoty wraz z odpowiedzialnościami

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Imai 2006: 41]

Jak przedstawiono w pracy *Kaizen* zakłada myślenie zorientowane procesowo, aby poprawiać wyniki. Idea zakłada korzystanie z procesu PDCA (*Plan-Do-Check-Act*), P – zaplanuj, ustal cel do poprawy, wskaż swoje oczekiwania; D – wykonaj lub wypróbuj zaplanowane działania; C – sprawdź lub zbadaj czy wdrożone usprawnienia przyniosły zamierzony efekt; A – ustabilizuj i standaryzuj nowe procedury lub wskaż cel kolejnych usprawnień.

Cykl PDCA jest procesem ciągłym, nieprzerwanym, po zakończeniu jednego etapu w ramach potrzeby przygotowujemy nowy proces. Z czasem Toyota rozszerzyła proces o *Go*

and See które to znalazło się w środku koła PDCA. Założeniem tego działania jest pójście i zobaczenie, ponieważ każdy proces jest narażony na czynniki zewnętrzne, a iluzoryczne przeświadczenie „zza biurka”, że wąskim gardłem w procesie jest stanowisko „A” może nie być właściwe [Rother 2011: 142-145]. Toyota zakłada, że krótkie cykle PDCA zapewniają znacznie lepsze rezultaty, innymi słowy umożliwia nam to szybsze zareagowanie na pojawiające się zakłócenia tym samym krótki cykl = więcej nauki [Rother 2011: 164].



Rysunek 4. Proces doskonalenia PDCA z uwzględnieniem „pójdz i zobacz”

Źródło: opracowanie własne

Implementując *Kaizen* należy pamiętać o jego dwóch rodzajach: *Kaizen* przepływu (doskonalenie strumienia wartości)

oraz *Kaizen* procesu (eliminacja marnotrawstwa w procesie na poszczególnych jego poziomach). *Kaizen* przepływu koncentruje się na przepływie informacji oraz materiałów, gdzie dobranie odpowiedniego „punktu obserwacyjnego” pomoże w analizie problemu, natomiast *Kaizen* procesu koncentruje się na ludziach i przebiegu pojedynczego procesu [Rother, Shook 2018: 8-9]. Wśród wyżej wymienionych narzędzi i technik wspierających proces ciągłego doskonalenia pojawia się określenie *Policy Deployment* (jap. *Hoshin Kanri*; *Hoshin* – kierunek, kompas; *Kanri* – zarządzanie, zasady), polityka firmy. Tłumacząc ww. określenia mówimy o systematycznym, długoterminowym planowaniu strategii rozwoju organizacji oraz osiągnięciu długoterminowych celów. Wykorzystujemy do tego narzędzia, wytyczne, określone zasady oraz wartości, jakimi kieruje się organizacja.

Polityka firmy opracowywana jest przez zarząd i kaskadowana przez wszystkie poziomy w organizacji do pracowników. Koncepcja zakłada przełożenie wizji na codzienne działania operacyjne, aby stworzyć jasne połączenie ze strategią firmy i zaangażować wszystkich pracowników. Długoterminowe planowanie pomaga lepiej zaplanować cele i zadania oraz alokować zasoby tak gdzie tego wymaga organizacja. Dodatkowa świadomość długoterminowa umożliwia także lepsze planowanie inicjatyw krótkoterminowych. Mając jasno wyznaczony kierunek motywacja w organizacji jest większa, dodatkowo dbamy o rozwój pracowników poprzez szkolenia, warsztaty ponieważ wiemy dokąd zmierzamy [Kubiak 2016: 3-4]. Wyznaczając poszczególne cele dla pracowników każdy menedżer musi zadbać o to, aby cele były S.M.A.R.T. (akronim

od ang. *Specific* – jasno określony, konkretny np. terminowość 95%; *Measurable* – mierzalny; *Ambitious* – ambitny, ale możliwy do zrealizowania; *Relevant* – istotny, ważny dla pracowników, organizacji; *Time-bound* – jasno określony w ramach czasowych). Pracownicy, którzy znają i rozumieją swoje cele są znaczenie skuteczniejsi i efektywniejsi.

Programy w Akademii Lean

We współczesnym świecie duże organizacje najczęściej wdrażają swoje programy rozwojowe korzystając z wewnętrznych zasobów, innym rozwiązaniem pozostaje skorzystanie z zewnętrznych trenerów, czy instytucji profesjonalnie zajmujących się uzupełnianiem kompetencji w tym zakresie. Obecnie na rynku dostępnych jest wiele Akademii Lean z bardzo różnicowanym programami kształcenia kadry od 24 godzin do rozbudowanych studiów podyplomowych gdzie nauka trwa ponad 150 godzin. Program tematyczny Akademii Lean uwzględnia rozwój zarówno kompetencji miękkich (komunikacja, praca zespołowa, inteligencja emocjonalna, zarządzanie sobą w sytuacjach stresowych) oraz twardych, zorientowanych na poznaniu konkretnych narzędzi (mapowanie procesu, praca standaryzowana). Tylko dostarczenie zarówno jednych jak i drugich narzędzi oraz technik kompleksowo rozwija kadrę. Przykładowy rozbudowany program studiów Akademii Lean Lidera składa się z 10 modułów zamkniętych w 152 godzinach, organizowany przez Wyższą Szkołę Bankową w Bydgoszczy:

- Strategia *Lean Management* budowanie przewagi konkurencyjnej;

- Symulacja *Lean Management* – wiedza teoretyczna (*muda*, 5S, PDCA, *Kaizen*, PDCA + gry symulacyjne);
- Ocena potencjału – jak definiować potencjał organizacji do rozwoju (narzędzia analizy procesów, mapowanie strumienia wartości, czas cyklu, czas taktu, wyznaczanie priorytetów w działaniach usprawniających);
- Budowanie kierunków rozwoju organizacji (wybór kierunków strategicznych, analiza spójności kierunków strategicznych ze strategią firmy, zasady skutecznej komunikacji, style osobowości, techniki komunikacji a *Lean Management*);
- System zarządzania efektywnością i zarządzanie wizualne w przedsiębiorstwach (wizualne zarządzanie, odprawy pracownicze, warsztaty coachingowe, raportowanie);
- Narzędzia Lean (TPM, program 5S, OEE, SMED, jak przeprowadzić warsztaty doskonalenia);
- *Leadership* – nowoczesne przywództwo (budowanie kultury organizacji, rola lidera, kaskadowanie strategii, umiejętności zarządzania procesem i zespołem);
- Zarządzanie zmianą (ludzie w procesie zmiany, rola menadżerów, poszczególne fazy zmiany, lider w zmianie);
- Standaryzacja procesów w dobie robotyzacji (czym jest RPA, balansowanie linii produkcyjnej, kalkulacja parametrów procesu).

Warsztaty Kaizen w Akademii Lean

Najefektywniejszym „kluczem” w warsztatach *Kaizen* jest zaangażowanie zarówno właścicieli procesów, ich pracowników oraz osób niezwiązanych z procesem, których nowe spojrzenie, podważanie *status quo* stanowi ogromną wartość dodaną do warsztatów. Efektywny warsztat trwa kilka dni (wskazane jest, aby to były min. 3 dni) i podzielony jest na kilka modułów, w których kluczowym aspektem jest zrozumienie tego czym jest *Lean Management*. Realizując warsztat *Kaizen* należy pamiętać, że w trakcie jego trwania aktywnie działamy, a nie tylko planujemy wykonanie działań. Takie podejście nie przyniesie zamierzonego efektu, [<https://lean.org.pl>].

W trakcie warsztatu po zdefiniowaniu obszaru udajemy się do *GEMBA* (miejsca faktycznego wykonywania, odbywania się procesu), z japońskiego *Genchi genbutsu* – idź i zobacz na własne oczy, aby zaznajomić się z problemem u źródła i zrozumieć sedno sprawy; idź i zobacz, aby nauczyć się procesu i odpowiednio go zrozumieć; komunikuj i współpracuj [Balle, Balle 2012: 109-110]. Przykładami narzędzi wspierającymi proces rozwiązywania problemów są: metoda 5x Dlaczego; raport A3 (zakres/temat, stan początkowy/obecny, stan docelowy, planowane działania, mierniki), [Rother 2011: 238]; wykres *Pareto*; diagram *Ishikawy* (przyczynowo-skutkowy, w którym wyróżniamy 5 głównych składowych takich jak: ludzie, metody, maszyny, materiały, zasoby).

Częstymi problemami podczas organizacji warsztatów są kwestie związane z: dostępnością zasobów – pełne oddele-

gowanie, w momencie realizowania codziennych obowiązków; utrzymaniu ciągłego zaangażowania – zatrzymywanie zewnętrznych czynników nie związanych z procesem, aby na niego negatywnie nie wpływały; nastawienie – niektórzy ludzie po prostu uważają warsztat za stratę czasu; rozbudowane listy zadań – rozmywają rzeczywisty plan działań i drogę, którą powinniśmy podążać. Aby zapobiegać występowaniu zjawisk negatywnie wpływających na warsztat niezbędny jest *Kaizen* lider, który będzie koordynował pracę zespołu oraz poszczególnych grup. Zamykając warsztat przygotowujemy zgromadzone informacje oraz dotychczasowe usprawnienia, a następnie prezentujemy je przed zarządem, wskazując dalsze kroki w procesie usprawniania danego obszaru.

Toyota Kata

Filozofia Toyoty „Przetrwać, jako firma przez długi czas dzięki doskonaleniu i dochodzeniu do tego, jak wytwarzać dobre produkty dla klienta” [Rother 2011: 40]. W odróżnieniu od praktyk stosowanych w Toyocie, a tych, które stosują firmy zachodnie, jest ich koncentracja na „zarządzaniu środkami” w przeciwieństwie do „zarządzania wynikami”. Toyota niezmienne wierzy, iż organizacyjne wzorce doskonalenia i adaptacji, a nie cele ilościowe i finansowe, definiują ścieżkę konkurencyjności i długoterminowego przetrwania organizacji [Rother 2011: 12-13]. Mówiąc o ciągłym doskonaleniu i zdolności do adaptacji, Toyota *Kata* mówi o zdolności do dążenia w kierunku nowego, docelowego stanu poprzez niepewne i czasami nieprzewidywalne terytorium, korzystając z wrażliwości i aktywnego reagowania na rzeczywiste warunki. Jeżeli

„ślepo” wierzymy, że mamy przed sobą gotowe rozwiązanie, mamy tendencję do realizowania naszego z góry wytyczonego założenia, zapominając i nie zwracając uwagi na to, co pojawia się po drodze. Tym samym pomimo najlepszych intencji nie zrealizujemy naszego celu [Rother 2011: 8-9]. Konkurencyjność Toyoty w kosztach i jakości jest rezultatem skumulowanych wcześniej drobnych kroków w czasie. Ciągłe doskonalenie w zakresie redukcji kosztów oraz poprawy jakości stanowią specjalną przewagę organizacji. W połączeniu z innowacjami i ciągłym doskonaleniem przynoszą olbrzymie korzyści [Rother 2011: 11].

Podstawowa idea *Kata* oznacza, że pomimo często zmieniających się okoliczności wokół nas, których nie możemy kontrolować, możemy sterować, a więc zarządzać sposobem, w jaki sobie z nimi poradzimy [Rother 2011: 17]. *Kata* (wzorzec, standard, metoda) Toyoty dzieli się na *kata* doskonalenia oraz *Kata coachingu*. *Kata* doskonalenia polega na powtarzaniu wzorca wg., którego Toyota doskonalili się, adaptuje i ewoluuje w następujący sposób: 1) należy wziąć pod uwagę wizję, kierunek lub cel; 2) zrozumieć stan obecny (warunki nas otaczające) – koniecznie z pierwszej ręki; 3) określić kolejny stan docelowy/warunek na drodze do realizacji założonej wizji; 4) w trakcie dążenia krok po kroku do osiągnięcia założonego stanu docelowego napotykaemy na przeszkody, które to określają elementy nad którymi należy pracować, a na ich podstawie się uczyć [Rother 2011: 79]. *Kata coachingu* stanowi powtarzalną rutynę, przy pomocy, której liderzy i kierownicy jako nauczyciele każdego dnia pracują nad tym, aby właściwie edukować pracowników z *kata* doskonalenia.

W centrum toyotowskiej filozofii „normalne” dzienne zarządzanie = doskonalenie procesu, oznacza to pracę liderów i kierowników nad rozwijaniem umiejętności swoich pracowników. [Rother 2011: 199-200]. Każdy z pracowników ma swojego mentora i to niekoniecznie musi być bezpośredni przełożony, szczególnie na wyższych szczeblach w organizacji, co za tym idzie podczas swojej wieloletniej kariery w Toyocie można mieć wielu mentorów [Rother 2011: 203]. Jak wskazano w pracy *Kata* przyczyniła się do sukcesu Toyoty oraz pomaga w osiągnięciu ambitnych celów, ciągłym doskonaleniu oraz ma znaczący wpływ na wyniki organizacji.

Zakończenie

Jak wskazano w pracy ciągłe doskonalenie pracowników stanowi siłę każdej organizacji oraz nieodzowny element jej rozwoju. Kształcenie kadry podczas warsztatów Akademii Lean dostarcza szeregu narzędzi i metod pracy oraz zmienia sposób myślenia, który stanowi o jej sile. Odpowiednio wyedukowani liderzy potrafią „prowadzić za sobą” ludzi, wskazują wizję stanu przyszłego oraz cel do którego zmierzamy. Sposób, w jaki lider komunikuje i pracuje oraz przedstawia stan docelowy zachęca do większego zaangażowania i podejmowania wzmożonego wysiłku przez pracowników [Koźmiński, Jemielniak, 2008: 18]. Elementem uzupełniającym i wspierającym dążenie do ciągłego doskonalenia jest kultura organizacyjna. Obejmuje swoim zakresem wspólne normy i wartości, wzorce zachowania i postawy, dzięki którym pracownicy utożsamiają się z firmą, a także tworzą unikalną wspólnotę razem realizując założone cele [Koźmiński, Jemielniak, 2008: 22-23]. Biorąc

pod uwagę powyższe pojawia się określenie organizacji uczących się, do których bez wątpienia należy Toyota. W takich strukturach najważniejszą wartością są ludzie oraz ich rozwój. We wskazanych organizacjach myślenie systemowe oznacza widzenie jej, jako spójnej całości; rozwój osobisty uzyskiwany jest, jako rezultat ciągłego doskonalenia wszystkich pracowników w firmie; wspólna wizja przyszłości wyznacza kierunek działań oraz znacząco wpływa na skuteczną komunikację; zespołowe uczenie się oraz wymiana poglądów w wolny i nieograniczony sposób jest podstawą efektywnej współpracy oraz wpływa na rozwój kreatywności [Grajewski 2007: 30-31]. Poprzez ciągłe doskonalenie, efektywne wykorzystanie zasobów oraz zaangażowanie wszystkich osób w organizacji osiągamy ponadprzeciętne wyniki i pomagamy w jej dalszym rozwoju.

Marcin Borowski

LSJ HR Group

ORCID: 0000-0002-3284-2566

Zastosowanie metod Lean Management w usprawnieniu procesów rekrutacji. Analiza przypadku na przykładzie high volume hiring

Streszczenie

Lean Management jest filozofią zarządzania wywodzącego się ze środowiska produkcyjnego. Pionierem we wdrażaniu rozwiązań Lean Management była Toyota, do dziś uznawana za wzór w tej dziedzinie. To organizacja, która dała także początek TPS, czyli *Toyota Production System*. Filozofia Lean Management stosowana jest najszerzej w firmach produkcyjnych po dziś dzień, jednak coraz silniejsza konkurencja w sektorze usług, a co za tym idzie coraz wyższe wymagania stawiane przez rynek firmom usługowym, sprawiły że Lean Management został z sukcesem zaadaptowany do procesów usługowych. *Value Stream Mapping*, TWI, analiza procesu, metody *Problem Solving*, tablice Kanban, podejście *Kaizen* z powodzeniem stosowane są w biurowych pracach i procesach specjalistycznych.

Słowa kluczowe: Lean Management, sektor usług, Value Stream Mapping, TWI, Problem Solving, Kanban, *Kaizen*, TPS

The use of Lean Management methods in improving recruitment processes. Case study on the example of high volume hiring.

Lean Management is a management philosophy derived from the production environment. Toyota was a pioneer in the implementation of Lean Management solutions and until today is recognized as a guiding light in this field. It is an organization that also gave rise to TPS, i.e. the Toyota Production System. The Lean Management philosophy is used most widely

in production companies to this day however due to increasingly stronger competition in the service sector and in consequence increasingly higher requirements posed by service companies on the market have resulted in Lean Management being successfully adapted to service processes. Value Stream Mapping, TWI, process analysis, Problem Solving methods, Kanban boards, *Kaizen* approach are successfully used in office work and specialized processes.

Key words: Lean Management, service sector, Value Stream Mapping, TWI, Problem Solving, Kanban, *Kaizen*, TPS

Wstęp

Opisywany i analizowany w niniejszej pracy przypadek miał faktycznie miejsce w jednej z firm rekrutacyjnych w Szczecinie i dotyczył jednego z zespołów realizujących prace specjalistyczne, a głównym celem tego zespołu była rekrutacja odpowiedniej liczby pracowników spełniających określone kryteria, zgodnie z zamówieniem od klienta biznesowego firmy. Uściślając obraz sytuacji – firma rekrutująca zajmuje się pozyskiwaniem kandydatów i zatrudnianiem, jako pracowników na potrzeby wykonywania pracy u klientów biznesowych. Kandydat i pracownik to główny zasób firmy i od efektywności pracy z ludźmi bezpośrednio zależy wynik finansowy organizacji. Diagnoza sytuacji w zespole ujawniła bardzo konkretne problemy, które wymagały reakcji ze strony osób zarządzających i zaangażowania ze strony pracowników. Była to także pierwsza w firmie próba szerszego podejścia do zmian i zastosowania kilku rozwiązań Lean Management w firmie.

Stan obecny – diagnoza sytuacji przed zmianą

Podejście Lean Management skupia się na ciągłym doskonaleniu, co wymaga tak naprawdę zmian w podejściu do pracy, wykonywanych zadaniach, sposobie zarządzania, itp. Efektywność zmian i skuteczność dobranych rozwiązań są warunkowane prawidłową analizą stanu obecnego, a także identyfikacją rzeczywistych problemów i obszarów wymagających działań lub akcji korekcyjnych. W opisywanym przypadku rozpoczęto od procesowej analizy metodą SIPOC w celu dobrego zrozumienia jak proces rekrutacji, będący przedmiotem analizy, przebiega. SIPOC jest prostą metodą opisującą dany proces i jest to anagram z j. angielskiego:

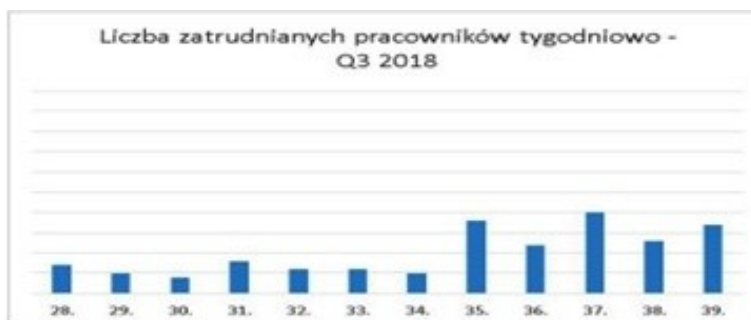
- S-Supplier (dostawca);
- I-Input (wkład w proces);
- P-Process (przebieg procesu);
- O-Outcome (wynik działań);
- C-Customer (klient).

Kolejnym etapem zbadania stanu obecnego była analiza statystyczna liczby zatrudnianych pracowników tygodniowo w horyzoncie czasowym dwu kwartałów roku. Pozwoliło to zmierzyć obecną efektywność zespołu, a wynik zastosować do analizy porównawczej i jako miernik sukcesu wprowadzonych zmian już na końcowym etapie. Poniżej znajdują się dwa wykresy przedstawiające te dane (oś pozioma – numer tygodni w roku).



Wykres 1. Efektywna rekrutacja zespołu ujęta tygodniowo – dane z drugiego kwartału 2018

Źródło: opracowanie własne



Wykres 2. Efektywna rekrutacja zespołu ujęta tygodniowo – trzeci kwartał 2018. Omawiane w niniejszym opracowaniu zmiany zaczęto wprowadzać od tygodnia 33

Źródło: opracowanie własne

W dalszej kolejności opisano strukturę zespołu, ujawniając sposób zarządzania, podział obowiązków, a przede wszystkim przepływ kandydatów pomiędzy poszczególnymi pracownikami zespołu. W wyniku powyższej analizy, zidentyfikowano następujące problemy:

1. Niewielka liczba dostępnych kandydatów w bazie danych.
2. Proces jest realizowany z dużym obciążeniem administracyjnym.
3. Zespół nie jest w stanie zrealizować zapotrzebowania klienta biznesowego.
4. Brak usystematyzowanego podziału obowiązków – każdy pracownik był zaangażowany na każdym etapie procesu i ich zakres obowiązków był taki sam lub bardzo zbliżony.
5. Brak procedur i instrukcji standaryzujących pracę.
6. Brak przywództwa.

Cele zmian oraz wprowadzone rozwiązania

W oparciu o wiedzę na temat biznesu, a także zdobyte doświadczenie, zostały postawione następujące cele będące podstawowym miernikiem sukcesu:

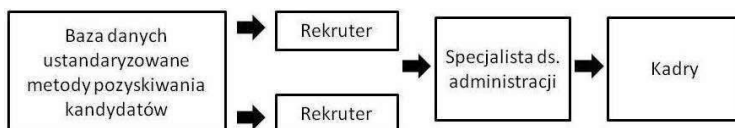
1. Wykorzystanie potencjału pracowników.
2. Uporządkowanie struktury w zespole.
3. Wzmocnienie przywództwa.
4. Kontrola przepływu.
5. Wzrost efektywności rekrutacji o minimum 100% – kluczowy cel, mający bezpośrednie przełożenie na biznes.

Odwołując się do punktu pierwszego z powyższej listy, warto wspomnieć, iż niewykorzystany potencjał ludzki jest jednym z ośmiu marnotrawstw (z jap. *muda*; pozostałe marnotrawstwa to: błędy, nadprodukcja, przemieszczanie, zbędny

ruch, oczekiwanie, nadmierne przetwarzanie, zapasy), które zgodnie z ideą Lean Management powinny być eliminowane. W opisywanym przykładzie było to jedno z kluczowych marnotrawstw, gdyż prace specjalistyczne w branży rekrutacyjnej w dużej mierze oparte są na czynniku ludzkim (przynajmniej w opisywanej organizacji), a zła struktura, brak jasnego podziału zadań czy niewystarczające przywództwo prowadzą do utraty potencjału ludzkiego, co wiąże się z oczywistymi kosztami. Pierwszym krokiem było wyznaczenie lidera i wzmocnienie jego roli w organizacji. Wspólnie z nowym liderem została przeprowadzona analiza pożądaných przez organizację kompetencji w tym zespole, niezbędnych do efektywnej realizacji procesu. Proces został rozpisany przy użyciu metody SIPOC, a kompetencje zostały przyporządkowane poszczególnym etapom. W kolejnym etapie przeanalizowano kompetencje poszczególnych członków zespołu, dzięki czemu opierając się o narzędzie analizy procesu, można było w efektywny sposób przyporządkować poszczególnych członków zespołu do konkretnych etapów procesu, jasno wyznaczając im przy tym zadania i zakres obowiązków, co w dalszej kolejności po wdrożeniu zarządzania przez cele jeszcze bardziej wyostrzyło podział ról w zespole. Temu podziałowi przyświecała myśl przewodnia – przepływ jednego kandydata i pracownika – co było prostym odwołaniem do przepływu jednej sztuki, wywodzącego się z produkcyjnych systemów Lean Management.

W stadium sprzed zmian kandydatem i pracownikiem (przypomnijmy, że to główne zasoby, którymi obraca firma rekrutująca) zajmowała się ta sama osoba od początku (nawiązanie pierwszego kontaktu z kandydatem) do końca (mo-

ment zatrudnienia). Dodatkowym problemem był brak standaryzacji pracy, co objawiało się m.in. tym, iż każdy pracownik korzystał z różnych źródeł pozyskiwania kandydatów czy też z indywidualnych baz danych, które nie były uwspólnione dla całego zespołu. Jeśli dodamy do tego duże obciążenie administracyjne, wynikające w znacznej mierze z konieczności stosowania określonych przepisów prawa, taki sposób pracy był wysoce nieefektywny i znacznie ograniczał możliwości zespołu. W związku z tym podczas analizy procesowej wyodrębniono etapy, przez które kandydat bądź pracownik przechodzi w procesie, tworząc kalkę przepływu jednej „sztuki”. Po analizie obciążenia pracą, stworzono następujący przepływ:



Rysunek 1. Uproszczony schemat przepływu kandydata i pracownika

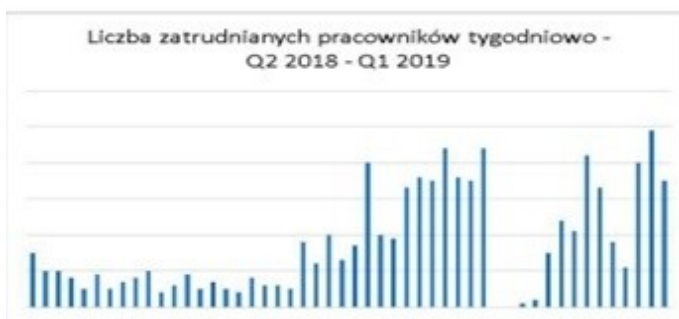
Źródło: opracowanie własne

Z uwagi na fakt, iż zapotrzebowanie na kandydatów było bardzo duże, uwspólnienie bazy danych kandydatów i standaryzacja metod ich pozyskiwania umożliwiły zastosowanie systemu *pull* (system ssący), który również wywodzi się z produkcyjnych systemów zarządzania. Nowe rozwiązania oprócz samego wdrożenia wymagały także nadzoru oraz kontroli. W tym celu zastosowano dwa rozwiązania. Pierwszym z nich było wprowadzenie zarządzania przez cele, co umożliwiło priorytetyzację zadań, czytelne wskazanie pracownikom, co jest istotne z punktu widzenia organizacji, a liderowi dało narzędzie kontroli i rozwoju pracowników.

Kolejnym narzędziem były tablice *Kanban*, które z czasem trafiły do obiegu cyfrowego przy zastosowaniu jednej z aplikacji internetowych. Obrazowały one cały przebieg procesu, umożliwiły kontrolę czasu cyklu oraz czasu przejścia. Zespół został zaangażowany w fizyczne prowadzenie tablic, tak, aby ich kształt nie tylko odzwierciedlał pracę zespołu, ale był także jej wynikiem.

Osiągnięte wyniki

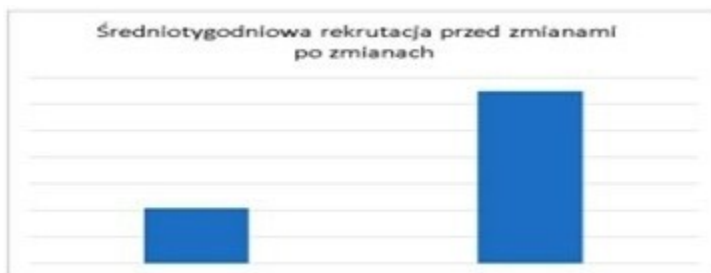
To, co przeważnie motywuje do zmian, to osiągnięcie niesatysfakcjonujących wyników. Tak też było w omawianym przypadku. Najważniejszym celem, który był wynikiem wszystkich podjętych działań było zwiększenie wydajności zespołu, bez ponoszenia znaczących inwestycji. Poniżej znajduje się grafika pokazująca cały horyzont czasowy, tzn. stan sprzed zmian i po implementacji opisanych w tym artykule rozwiązań Lean Management. Granica jest widoczna bardzo wyraźnie.



Wykres 3. Efektywna rekrutacja zespołu, graficzne przedstawienie stanu sprzed zmian i po zmianach. Wyraźnie widoczny skokowy wzrost wydajności

Źródło: opracowanie własne

Z wyżej ujętego zakresu czasowego wyciągnięto średnią dla tygodni przed zmianami i po zmianach. Porównanie obrazuje poniższy wykres.



Wykres 4. Porównanie średniotygodniowej rekrutacji przed i po zmianach przy użyciu metod Lean Management

Źródło: opracowanie własne

Pozytywnym działaniem skutecznej implementacji rozwiązań Lean Management jest przekonanie liderów i pracowników do tej filozofii. Przy profesjonalnym zarządzaniu w organizacji ludzie chcą być przekonani, że właściwie i efektywnie wykonują swoją pracę, a pokazanie tego członkom zespołu jest skuteczną metodą motywacji wewnętrznej. To, co było widoczne w opisywanym zespole, to chęć do zgłaszania kolejnych obszarów do usprawnienia, a także bardzo aktywny udział pracowników w rozwiązywaniu problemów przy pomocy arkusza A3.

Zakończenie

Osiągnięte wyniki jednoznacznie pokazały wartość, jaką niesie ze sobą Lean Management. Można pokusić się o wyodrębnienie istotnych pozytywnych skutków opisywanych działań:

1. Widoczna dla wszystkich poprawa wyników.

2. Wyodrębniony nowy lider w zespole.
3. Efekt PR – zespół uwierzył w potrzebę ciągłego doskonalenia i w skuteczność Lean Management.
4. Ograniczenie marnotrawstw.
5. Wzrost morale w zespole.
6. Pozytywny efekt biznesowy – wzmocnienie pozycji firmy u kluczowych klientów.
7. Stworzona podstawowa baza wiedzy do dalszej pracy z Lean Management.

Rzetelność wymaga, aby wspomnieć także o pewnych negatywnych skutkach wprowadzonych działań, co jest sytuacją absolutnie normalną, gdyż ciągłe doskonalenie oznacza, że doskonałym się nigdy nie będzie, lecz będzie się do doskonałości dążyć. Warto przytoczyć:

1. Chwilowy sceptycyzm, co do wdrażanych rozwiązań.
2. Większe oczekiwania – nawet tak duża zmiana, która w danym momencie jest czymś wyjątkowym, może po krótkim czasie stać się standardem i punktem wyjścia do wyższych oczekiwań.
3. Silna koncentracja zespołu na wynikach ilościowych, przy utracie perspektywy jakościowej.

Te trzy wyżej wymienione skutki nie muszą i nie powinny być postrzegane, jako dowody porażki lub potwierdzenie tylko częściowego sukcesu. Lider w kulturze Lean Management potraktuje to jako bardzo cenną informację do dalszych usprawnień i wyciągania wniosków np. z zakresu zarządzania zmianą. Lean Management i ciągłe doskonalenie mają tę zale-

tę, że nigdy się nie nudzą, gdyż przed organizacją lub zespołem jest zawsze kolejny krok do przodu, który można zrobić.

Magdalena Długońska

Koordinator Lean
PDC Logistics Sp. z o.o.

Skuteczne wdrożenie Visual Management w obszarze produkcji nieseryjnej

Streszczenie

Lean oraz narzędzia, które wspierają pracę w tej filozofii często kojarzone są z produkcją seryjną, z takiej się zresztą wywodzi. Poniższa praca pokazuje, że można stosować te rozwiązania w produkcji personalizowanej gdzie są one równie skuteczne. Specyficzne, Leanowe myślenie o procesach, ich usprawnieniach, eliminacji marnotrawstw może dotyczyć się każdego rodzaju produkcji czy usług, kwestią kluczową jest natomiast wykorzystanie go w odpowiedni sposób generując wartość dla klienta. Visual Management wdrożony w tym konkretnym przykładzie dało właśnie taki efekt.

Słowa kluczowe: Visual Management, produkcja nieseryjna

Effective implementation of Visual Management in the area of non-serial production

Lean and tools that support work in this philosophy are often associated with serial production, from which it comes from the rest. The following work shows that these solutions can be used in personalized production where they are equally effective. Specific, lean thinking about processes, their improvements, the elimination of waste can apply to any type of production or service, while the key issue is to use it in an appropriate way generating value for the customer, Visual Management implemented in this particular example gave just such an effect.

Keywords: Visual Management, non-serial production

Wstęp

Dogodną sytuacją jest, aby w pracy niczego nie musieć się domyślać. Wszystko powinno być jasne i zrozumiałe, zaczynając od celu, sposobu na wykonanie zadań, wyników i postępów. Lean, jako sposób myślenia i podejścia do pracy daje nam możliwość zbudowania tych dogodnych warunków, eliminacji chaosu, a Visual Management pozwala przestać się domyślać. Należy zacząć od tego czym jest Visual Management, czyli zarządzanie wizualne. Masaki Imai definiuje je jako *metodę zarządzania mającą na celu przedstawienie informacji (...) w bardzo widoczny sposób, zarówno dla pracowników, jak i dla kierownictwa tak, by obecny stan operacji oraz przyszłe cele Kaizen były zrozumiałe dla każdego* [Imai 2018, 143].

Takie uwidocznienie ważnych firmowych aspektów pozwala na zachowanie kontroli nad procesami oraz lepsze ich zrozumienie przez wszystkich członków organizacji. Jednym z elementów tego rozwiązania jest wizualizowanie nieprawidłowości.

Obszary produkcyjne

Obszary produkcyjne są zazwyczaj niezwykle dynamiczne, przez co nieprawidłowości pojawiają się niemal codziennie i jest to zupełnie naturalne zjawisko. Monitorowanie ich pozwala na elastyczną i efektywną reakcję. Przy odpowiednim podejściu, polegającym na poszukiwaniu ich przyczyn źródłowych, nakierowujących na ich ostateczne rozwiązanie, można obserwować ich postępującą eliminację. Visual Management wspiera nie tylko pracę z błędami. Narzędzia z tego zakresu

wykorzystywane są do monitorowania KPI (Key Performance Indicator), kluczowych wskaźników efektywności. Powinno się to odbywać na zasadzie kaskady. Cele dla organizacji są rozbiwane na bardziej szczegółowe dla kolejnych jej szczebli. Dzięki czemu wszystkie cele i odzwierciedlające je KPI są spójne, a ich prezentowanie pozwala kontrolować ich realizację na każdym poziomie oraz reakcją w przypadku odchylenia.

Istotną funkcją spełnianą przez Visual Management jest wsparcie kontroli samego procesu oraz jego usprawniania. Dzięki wdrażaniu narzędzi jak 5S można skutecznie wpłynąć na poprawę efektywności procesów. 5S pozwala na wdrożenie zorganizowanego miejsca pracy. Imai twierdzi, że zaczynając myśleć o tym narzędziu należy odpowiedzieć na następujące pytania:

- Czy mamy wszystko, czego potrzebujemy w naszym obszarze?
- Czy wszystko, co znajduje się w naszym obszarze, jest faktycznie potrzebne?

Jeśli odpowiedź brzmi „NIE”, to 5S jest tym, co pozwoli ją zmienić. Dzięki skutecznemu wdrożeniu pięciu zależnych od siebie kroków, można skutecznie wyeliminować sporą ilość marnotrawstw w procesie.



Rysunek 1. Schemat 5S

Źródło: opracowanie własne

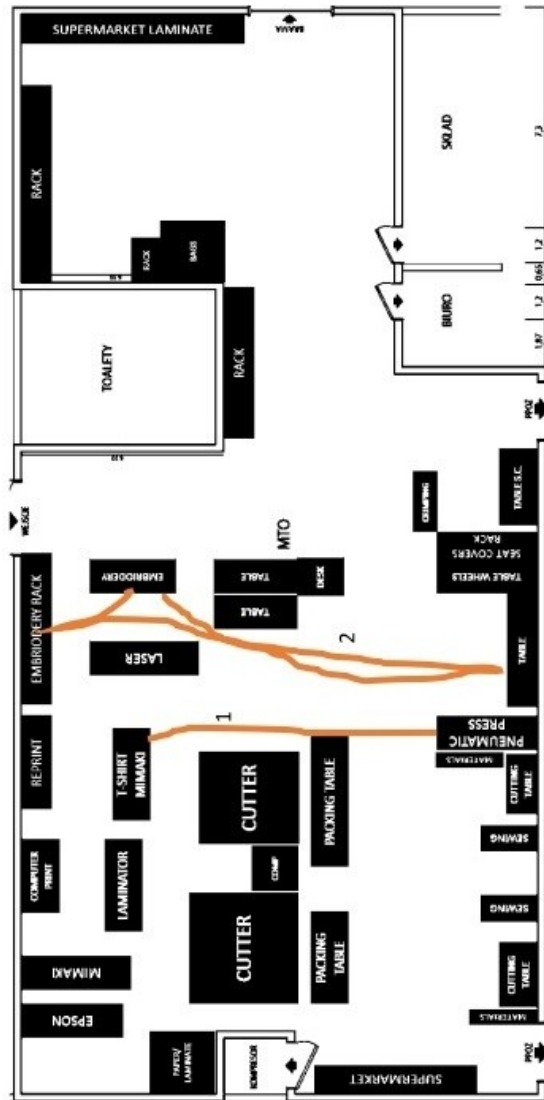
- Seiri-Segregacja – krok, w którym należy przeanalizować wszystko, co znajduje się w obszarze i usunąć to co nie jest w nim potrzebne do wykonywania procesów.
- Seiton-Systematyka – w tym kroku należy znaleźć miejsce na wszystko, co pozostało w obszarze. Każdy przedmiot musi mieć zdefiniowane pole odstawcze.
- Seiso-Sprzątanie – po wdrożeniu tego kroku obszar pracy powinien lśnić, należy wymienić wszelkie uszkodzone przedmioty i doczyścić stare zabrudzenia. Należy również wprowadzić rutynę polegającą na codziennym sprzątaniu obszaru.
- Seiketsu-Standaryzacja – tutaj podejmowana jest decyzja, jaki obszar ma wyglądać na stałe, czy poprzednie kroki zapewniły nam tego organizację? Które spełniały wymagania owego procesu? Jeśli tak jest,

wprowadzane są wizualne oznaczenia, pomagające utrzymać stworzony stan rzeczy.

- Seiketsu-Standardyzacja – najtrudniejszy krok polegający na stworzeniu nawyku. Utrzymanie stworzonego obszaru powinno stać się naturalne dla wszystkich uczestników procesu.

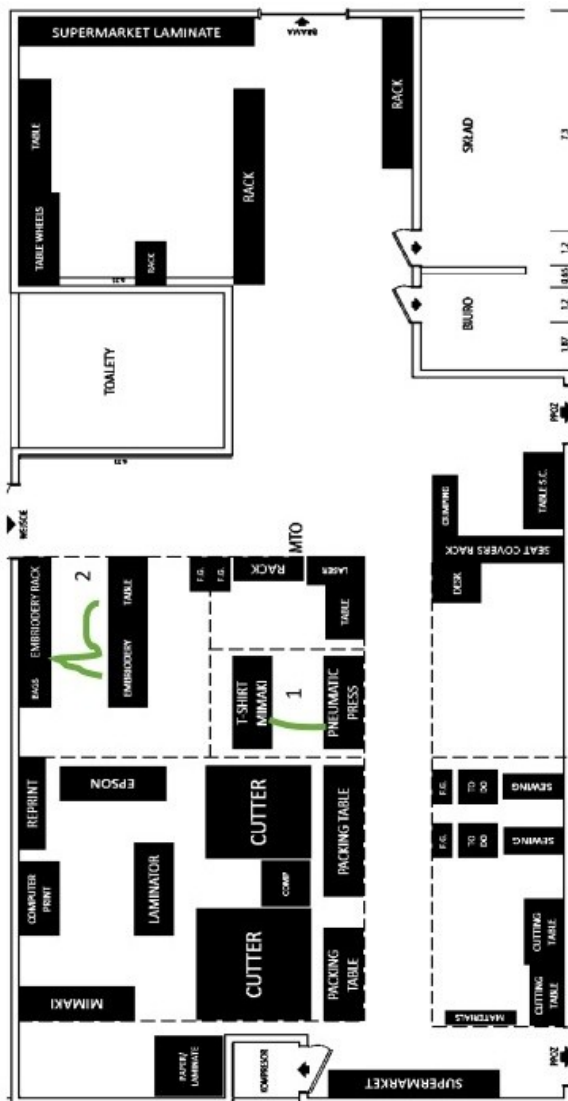
Należy jednak pamiętać, że istotną rolę odgrywa tutaj samodyscyplina. Uczestnicy powinni dobrze rozumieć to rozwiązanie, czynnie brać udział w jego wdrażaniu przy pełnym wsparciu i pomocy osób funkcyjnych. Ważne jest, aby praca z 5S stała się codziennością a nie jednorazowym zrywem.

Praktyczne podejście do rozpoczęcia wdrożenia zaczyna się zawsze od analizy stanu obecnego. Po jej przeprowadzeniu w obszarze produkcji personalizowanej firmy X ze Szczecina, podjęto decyzję o wdrożeniu rozwiązań z zakresu zarządzania wizualnego. Obszar produkcyjny obejmuje siedem, niezależnych od siebie procesów, w tym pięć z nich odbywa się przy pomocy maszyn. Zespół składa się z trzynastu pracowników rotujących między procesami, żaden z nich nie miał wcześniej styczności z filozofią Lean. Pierwszą obserwacją był chaotyczny *layout*, co potwierdziło użycie diagramu Spaghetti. Maszyny wykorzystywane w procesach ustawione były przypadkowo generując marnotrawstwo ruchu i transportu. Rozwiązaniem było stworzenie nowego *layoutu*, zgodnego z podejściem procesowym.



Rysunek 2. Przykładowy Diagram Spaghetti dla dwóch procesów produkcyjnych przed zmianą layoutu

Źródło: opracowanie własne



Rysunek 3. Przykładowy Diagram Spaghetti dla tych samych procesów produkcyjnych po zmianie layoutu

Źródło: opracowanie własne

Cały obszar został podzielony na gniazda. W każdym gnieździe znalazły się tylko te maszyny i sprzęty niezbędne w danym procesie. Zostały one również ustawione zgodnie z krokami danego procesu. Pozwoliło to podnieść efektywność, w niektórych gniazdach znacząco, co zauważyć można na powyższych grafikach.

Jednocześnie powstała tablica informacyjna, przy której odbywają się codzienne, poranne odprawy z pracownikami. Jest to autorskie narzędzie, zaprojektowane specjalnie dla tego obszaru w odpowiedzi na jego potrzeby.

Pierwsza kolumna pokazuje wskaźniki efektywności dla obszaru produkcji, w tym przypadku jest to realizacja zamówień w 24 godziny oraz jakość na poziomie nie większym niż dziesięć reklamacji w miesiącu. W kolumnie drugiej na bieżąco monitorowane są absencje pracowników oraz Matryca Kompetencji. Trzecia kolumna to najważniejsze informacje ze szkoleń, w których pracownicy brali udział w ostatnim czasie, informacje z zakresu Lean oraz BHP. Ostatnia kolumna to otwarte Action Plany, pomysły pracowników, bieżące projekty dotyczące obszaru.

Tabela 1. Schemat tablicy do spotkań Daily

Performance	People	Practice	Project
KPI	ASENCE	LEAN	ACTION PLAN
KPI	COMPETENCY MATRIX	SAFETY	KAIZEN IDEAS

Źródło: opracowanie własne

Wszystkie informacje zawarte na tablicy i sposób ich prezentacji pozwalają lepiej zrozumieć cele i ich realizację wszystkim członkom zespołu. Kierownictwu natomiast pozwa-

ła na szybki dostęp do niezbędnych danych. Bezpośrednim osobom funkcyjnym tablica ułatwia kontrolowanie codziennej pracy. Na niespodziewaną absencję pracownika można szybko i skutecznie zareagować reorganizując zadania podczas porannej odprawy, w zależności od wielkości zamówień, czyli najprościej potrzeb klienta. Kolejnym etapem było wdrożenie 5S na całym obszarze produkcyjnym. Zgodnie z założeniem, że wszyscy uczestnicy procesu powinni dobrze zrozumieć narzędzie, żeby stać się jego aktywnymi użytkownikami, pierwszym krokiem był warsztat połączony z autorską grą symulacyjną. Pracownicy poprzez praktykę mogli poznać zasady funkcjonowania 5S oraz zalety płynące z jego wdrożenia. Po warsztacie każdy krok został, razem z pracownikami, ubrany w ramy czasowe. Zespół został też poinstruowany, jaki ma być rezultat każdego kroku.

Zakończenie

Pracownicy samodzielnie wdrażając 5S mieli możliwość zbudować odpowiedzialność za obszar pracy, co wpłynęło pozytywnie na utrzymanie rozwiązania na wysokim poziomie. Osoby funkcyjne, wraz z kierownikiem, przez cały czas wdrażania narzędzia pełniły role motywacyjno-doradczą oraz brały aktywny udział. Bez ich zaangażowania całe przedsięwzięcie byłoby bezcelowe, w końcu przykład płynie z góry.

Wdrożenie Visual Management w obszarze produkcji personalizowanej pozwoliło poprawić efektywność, usprawnić jakość. Najważniejszym jednak sukcesem tego działania jest poprawa komfortu pracy pracowników, na co mocno sami zwracają uwagę. Również uwidocznienie celu, bieżące jego

monitorowanie, pozwoliło im zrozumieć jak duży mają wpływ na wyniki całego zespołu, ale również całej organizacji, nie są w końcu samotną wyspą tylko częścią łańcucha, większej całości. To zmotywowało ich do poszukiwania usprawnień ich codziennej pracy, dzięki czemu z każdym dniem obszar produkcji zmienia się na lepszy.

Jolanta Lubomska-Kalisz

Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu

Wydział Ekonomiczny w Szczecinie

ORCID: 0000-0002-7741-0388

Wpływ czynnika ludzkiego jako składnika koncepcji Lean Management na poprawę konkurencyjności przedsiębiorstw

Streszczenie

Praca poświęcona jest problematyce wpływu czynnika ludzkiego, jako składnika koncepcji Lean Management na poprawę pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw. W treści artykułu przybliżono następujące zagadnienia jak: istota pozycji konkurencyjnej organizacji oraz Lean Management w aspekcie czynnika ludzkiego. W artykule zaprezentowane zostały wyniki badań empirycznych dotyczące syntetycznej analizy pozycji konkurencyjnej polskich przedsiębiorstw, a także wyniki badań odnoszące się do analizy wpływu kwalifikacji i kompetencji kadry menedżerskiej na pozycję konkurencyjną polskich przedsiębiorstw.

Słowa kluczowe: Lean Management, koncepcja zarządzania, pozycja konkurencyjna, czynnik ludzki, kwalifikacje, kompetencje, przedsiębiorstwo

The impact of the human factor as a component of the Lean Management concept on improving the competitive position of enterprises

The paper is devoted to the following issues: The impact of the human factor as a component of the Lean Management concept on improving the competitive position of enterprises. The study presents the following issues: the essence of the competitive position of the organization and Lean Management in the aspect of the human factor. The paper presents the results of empirical research on the synthetic analysis of the competitive position of Polish enterprises, as well as the results of the research regar-

ding the analysis of the impact of qualifications and competences of the managerial staff on the competitive position of Polish enterprises.

Keywords: Lean Management, management concept, competitive position, human factor, qualifications, competences, enterprise

Wstęp

W dobie nieustających zmian oraz nadchodzącego światowego kryzysu gospodarczego lat 20. XXI wieku, wywołanego przez pandemię koronawirusa, która wywołuje niepewność, obawy oraz szereg nieprzewidzianych konsekwencji, współczesne organizacje, a dokładniej ich właściciele i zarządzający nimi, powinni być świadomi konieczności dostosowania się do nowych warunków. Nowa rzeczywistość, w której będą musiały odnaleźć się gospodarki poszczególnych państw i przedsiębiorstwa, spowoduje konieczność wprowadzenia szeregu zmian również w zarządzaniu, a w szczególności wdrożenie oszczędności.

Prawdopodobnie wszelkie skutki gospodarcze, ekonomiczne, społeczne, zdrowotne i inne, współczesnego kryzysu gospodarczego będą długofalowe i trudniejsze do pokonania niż skutki światowego kryzysu z lat 50. wieku. W związku z tym przedsiębiorcy powinny jak najszybciej zapoznać się ze znanymi dotąd koncepcjami zarządzania, które opierają się na oszczędnościach wszystkich zasobów i zacząć wdrażać je w praktyce.

Jedną ze znanych koncepcji zarządzania, która w swojej idei opiera się na zasadach oszczędności zasobów, jest Lean Management. Prawdopodobne zastosowanie tej lub innych

koncepcji zarządzania opartego na oszczędnościach może pomóc przedsiębiorcom przetrwać najtrudniejszy okres, złagodzić negatywne konsekwencje oraz skrócić czas ich trwania oraz pomóc wyjść z kryzysu. W obliczu ujawniającego się kryzysu przedsiębiorstwa powinny jak najszybciej zacząć przygotowywać się do wdrożenia znanych koncepcji zarządzania, opartych na oszczędnościach, zanim zostaną wypracowane nowe, dotąd nieznane rozwiązania ułatwiające wyjście z kryzysu.

W koncepcji Lean Management, szczególnie w okolicznościach pojawiającego się światowego kryzysu gospodarczego, czynnik ludzki jest najważniejszym filarem wdrażania i realizacji wszelkich zmian w organizacji. Od czynnika ludzkiego, a więc od kadry menedżerskiej, jak również od pracowników w dużej mierze zależy jakość zarządzania, efektywność organizacji i jej pozycja konkurencyjna.

Istota pozycji konkurencyjnej organizacji

Strategia konkurencji (konkurowania) powszechnie rozumiana jest, jako sposób zachowania się przedsiębiorstwa wobec konkurentów. W swoich książkach M.E. Porter określa, że strategia konkurencji jest „kombinacją celów do których firma zmierza i środków (zasad postępowania) za pomocą, których stara się do nich dojść” [Porter 2006]. Uznaje on, że „strategia konkurencyjności zakłada poszukiwanie uprzywilejowanej pozycji konkurencyjnej w branży, czyli najważniejszym z punktu widzenia konkurencji obszarze. Strategia konkurencyjności ma umożliwić wypracowanie solidnej i korzystnej pozycji wo-

bec tych sił, które decydują o charakterze konkurencji w danej branży” [Porter 2006].

Rozbudowana koncepcja konkurencyjności przedsiębiorstw wg M.J. Stankiewicza traktuje konkurencyjność jako system (agregat) złożony z czterech elementów (podsystemów): potencjału konkurencyjności; przewagi konkurencyjnej; instrumentów konkurowania i pozycji konkurencyjnej [Stankiewicz 2005]. W modelu tym przewaga konkurencyjna (mająca zawsze względny charakter) może być rozumiana jako konfiguracja składników potencjału konkurencyjności umożliwiających przedsiębiorstwu generowanie skutecznych instrumentów konkurowania, czyli narzędzi i sposobów pozyskiwania klientów. Ostatnim elementem konkurencyjności jest pozycja konkurencyjna, czyli miejsce na skali korzyści ekonomicznych i pozaekonomicznych, jakie przedsiębiorstwo dostarcza wszystkim swoim interesariuszom, w porównaniu z miejscami zajmowanymi przez jego konkurentów. W niniejszym pracy przyjęto model konkurencyjności przedsiębiorstw oparty na koncepcji M. J. Stankiewicza.

Zarządzanie konkurencyjnością jest realizowane przez celowe, ciągłe, przemyślane i zaplanowane oddziaływanie na poszczególne jej elementy (podsystemy), uwzględniające występowanie sprzężeń zwrotnych między nimi [Stankiewicz 2005]. Wśród poglądów występujących w literaturze na temat istoty pozycji konkurencyjnej, wyróżnia się generalnie trzy podejścia [Stankiewicz 2005]:

- Pierwsza grupa poglądów traktuje pozycję konkurencyjną jako przejaw możliwości konkurencyjnych

przedsiębiorstwa, mających swoje źródło w silnych stronach przedsiębiorstwa, stanowiących jego kluczowe czynniki sukcesu. Pozycja konkurencyjna jest traktowana jako źródło osiągniętej przewagi. Pogląd taki reprezentowany jest przez grupy autorów: francuskich znanych jako *STRATEGOR*, amerykańskich – A.C. Hax'a i N.S. Majluf'a, a także polskich – G. Gierszewską i M. Romanowską [Zob. Strategor: 1995; Hax, Majluf: 1990; Gorynia: 1998; Gierszewska, Romanowska: 2001];

- Druga grupa poglądów traktuje pozycję konkurencyjną jako miarę osiągniętej przewagi konkurencyjnej, a więc jako wynik konkurowania, a nie źródło wykorzystywanych w konkurowaniu sił. Pogląd taki reprezentują m.in. autorzy: J. Kay, G.S. Day, czy B. Godziszewski, który jest bliski tego poglądu [Kay 1996; Day 1997; Godziszewski 2001];
- Trzecia grupa poglądów interpretuje pozycję konkurencyjną, jako źródło, przejaw i miarę konkurencyjności jednocześnie. Przedstawicielami tej grupy poglądów są autorzy ze Szkocji: James i Jenifeer Taggart, którzy opierają się na koncepcjach autorów: P. Buckley, C. Pass, K. Prescott oraz polski autor Z. Pierściołek [Taggart; Buckley, Pass, Prescott 1988; Pierściołek 1996].

Lean Management w aspekcie czynnika ludzkiego

Światowy kryzys gospodarczy lat 50. XX wieku sprawił, że w wielu organizacjach, w tym w zakładach Toyoty, konieczne

stały się oszczędności. W fabryce Toyota w ramach oszczędności ograniczono o 25% zasoby potrzebne do produkcji samochodów m.in. przewidywane inwestycje, powierzchnię produkcyjną, załogę itd. *Toyota Production System (TPS)* oparto na oryginalnym pomysłe H. Forda. System ten łączył w sobie elementy *Just in Time (JiT)* oraz późniejszego *Total Quality Management (TQM)*. Początkowo był określany jako *lean production (LP)*, gdyż odnosił się do produkcji samochodów [Mikołajczyk 2005: 272]. W latach 60. i 70. XX wieku dodawano nowe elementy systemu, który na początku lat 90. określono, jako Lean Management – *zarządzanie wyszczuplone, odchudzone*. System składał się z elementów częściowo utworzonych przez Japończyków, a częściowo przejęte z amerykańskiego dorobku myśli organizacyjnej [Martyniak 1998: 206-207]. Zatem Lean Management stanowi rozszerzenie zasady i *metody Lean production (LP)*. Termin *Lean* wywodzi się z angloamerykańskiego źródłosłowia i oznacza dosłownie przystosowanie i smukłość sylwetki atlety. Słowa *Lean* nie należy wyłącznie tłumaczyć dosłownie, jako *szczupły, chudy*, bądź jako *smukłość*, lecz należy interpretować jako zaangażowanie minimalnego, niezbędnego udziału środków do realizacji danego przedsięwzięcia [Magenheimer 2013: 6].

Wydanie książki J.P. Womacka, D.T. Jonesa i D. Roosa [Womack, Jones, Roos 1990] opartej na badaniach empirycznych, ukazało światu „odchudzoną” produkcję Toyoty oraz koncepcję szczupłego zarządzania i szczupłej organizacji. Autorzy publikacji zastosowali cztery istotne terminy: *Lean manufacturing, Lean production, Lean organization, Lean enterprise*. Według autorów odchudzona produkcja „daje możliwo-

ści, aby produkować coraz więcej, wykorzystując coraz mniej – mniej ludzkiego wysiłku, urządzeń, czasu i miejsca – przy jednoczesnym zbliżaniu się do osiągnięcia celu, jakim jest dostarczenie klientom dokładnie tego, czego chcą” [Kubis 2005: 291]. Koncepcja w swoich założeniach nastawiona jest na oszczędność nakładów (kosztów), przy jednoczesnym wzroście wyników użytecznych, jak: jakość, wydajność, poziom obsługi. Takie działania istotnie wpływają na wzrost poziomu konkurencyjności przedsiębiorstwa [Sokołowska i in. 2016: 114]. Lean Management wymaga przyjęcia koncepcji procesowej i nieuchronnie prowadzi do odejścia od organizacji opartej na relacjach funkcjonalnych. Koncepcję Lean można nazwać strategią transformacji podstaw konkurencyjności, przyjmując założenie o przyspieszeniu tworzenia wartości dla klientów, dla pracowników i dla organizacji. Lean wymaga pełnego, konsekwentnego i metodycznego wdrożenia oraz dostosowania narzędzi i technik Lean w odniesieniu do lokalnych warunków.

Celem strategicznym wdrożenia koncepcji jest wytworzenie produktu w postaci, w czasie i w cenie, dostosowanych do oczekiwań klienta przy zerowych stratach i w sposób bezpieczny dla organizacji. Do realizacji tego celu służą narzędzia techniczne m.in. 5S, *kanban*, SMED, TPM [Kubis 2005: 292].

Powodzenie Lean Management wynika z głównych przesłanek [Nowosielski, Osbert-Pociecha 2007: 324-325]:

- Decentralizacji odpowiedzialności i kompetencji w powiązaniu z decentralizacją systemu informacji i samokontrolą.

- Tworzenia małych jednostek organizacyjnych opartych na strukturach zespołowych.
- Elastyczności struktury organizacyjnej.
- Ciągłym uczeniu i doskonaleniu organizacji i jej uczestników.

Wdrożenie technik i metod w koncepcji jest jednym z jej filarów, ale jej fundamentem jest zmiana kulturowa, tj. zmiana sposobu myślenia i działania w firmie według filozofii „szczupłego” myślenia, tj. według *Lean thinking* [Sokołowska i in. 2016: 144]. Koncepcja Lean jest oparta na pięciu fundamentalnych zasadach, takich jak:

- Rzeczywista wartość dla klienta (*value*).
- Słuchanie głosów klientów i zidentyfikowanie strumienia wartości dla każdego z nich (*value stream*).
- Dążenie do doskonałości (*perfection*).
- *Kaizen* i *Six Sigma*, które pozwalają klientom na wyciąganie istotnych dla nich wartości, w momencie składania zamówienia (*pull*).
- Niezakłócony przepływ wartości w całym procesie (*flow*).

Lean Management w odróżnieniu od innych koncepcji jak np. TQM (zarządzanie przez jakość) czy *reengineering* (poprawę efektywności w krótkim czasie), koncentruje się przede wszystkim na eliminowaniu marnotrawstwa (*muda*) i ograniczaniu kosztów działalności we wszystkich aspektach funkcjonowania firmy przez:

- Określenie, co stanowi właściwą wartość dodaną dla klienta;
- Koncentrację na działaniach kluczowych;
- Kreowanie kultury wysokiej jakości,
- Permanentne usprawnianie procesów i organizacji;
- Identyfikację pracowników z celami przedsiębiorstwa;
- Zaangażowanie wszystkich członków organizacji w rozwój przedsiębiorstwa.

Do tego celu Lean wykorzystuje inne, praktyczne koncepcje zarządzania jak: zarządzanie zasobami ludzkimi, produkcją, finansami, jakością, zarządzanie strategiczne i logistyczne, a także nowoczesne rozwiązania technologiczne i informatykę, podchodząc do problemu w sposób kompleksowy i ewolucyjny [Czerska 2002: 12].

Koncepcję Lean przede wszystkim można stosować w organizacjach o uwarunkowaniach stabilnych (strukturach funkcjonalnych), ale także w organizacjach o uwarunkowaniach dynamicznych (strukturach procesowych). Jednak ogólnie powinno się ją wdrażać na zasadzie implementacji nowoczesnej, partycypacyjnej, pro jakościowej i proefektywnościowej kultury organizacyjnej, co jest szczególnie możliwe w powstających od podstaw prywatnych przedsiębiorstwach, czy w spółkach z udziałem kapitału zagranicznego lub w filiach zachodnich przedsiębiorstw w Polsce. Nowoczesna koncepcja myślenia i działania opartego na filozofii *Lean thinking* i samodzielnej inicjatywie wszystkich pracowników jest możliwa, lecz w innych uwarunkowaniach kulturowych, to jest w zachodnich bądź w dalekowschodnich. W Polsce za kreowanie i pod-

trzymywanie tych działań muszą być odpowiedzialni menedżerowie [Czerska, Spitter 2010: 304]. Niemniej jednak dzięki elastyczności, kompleksowości oraz podejściu uniwersalnemu, humanistycznemu i sytuacyjnemu koncepcja Lean spośród innych koncepcji najlepiej nadaje się do wdrażania we współczesnych polskich przedsiębiorstwach [Womack, Jones 2001: 5-13]. Zagrożenia, które mogą wystąpić w trakcie wdrażania koncepcji Lean szczególnie w polskich przedsiębiorstwach to przede wszystkim bariery kulturowe (40 lat funkcjonowania w warunkach gospodarki centralnie sterowanej, bądź cechy polskiej kultury narodowej) i opory wobec zmian pojawiające się wśród pracowników. Dla powodzenia wdrożenia koncepcji Lean zasadnicze znaczenie odgrywa upowszechnienie w misji i w wizji przedsiębiorstwa tej koncepcji oraz przekonywanie do niej pracowników [Nogalski, Szreder, Walentynowicz 2005, Pyka: 166-178]. Istnieją pewne warunki, które trzeba spełnić, aby można było wdrożyć w przedsiębiorstwie koncepcję Lean. Do warunków tych zalicza się:

- Konieczność zrozumienia przez ogół pracowników istoty nowych koncepcji, strategii, taktyki i narzędzi zarządzania;
- Konieczność i jednocześnie zapewnienie możliwości rozwoju oraz podnoszenia kwalifikacji pracowników i kadry kierowniczej poprzez ciągłe szkolenie i doskonalenie;
- Zapewnienie współdecydowania pracownikom w zarządzaniu;
- Zapewnienie właściwej atmosfery pracy;

- Zapewnienie każdemu pracownikowi dostępu do informacji ukierunkowanej na konkretne, indywidualne cele oraz wymiany informacji między pracownikami;
- Umiejętność unikania konfliktów (sprzeczności interesów między pracownikami, a przedsiębiorstwem oraz między poszczególnymi działami przedsiębiorstwa, a przedsiębiorstwami kooperacyjnymi) oraz usuwania ich źródeł;
- Zapewnienie kreatywności i gotowości do pracy twórczej na każdym stanowisku [Lichtarski 1999: 229].

Czynnikowi ludzkiemu przypisuje się priorytetowe znaczenie w koncepcji Lean Management w procesie ogólnej restrukturyzacji przedsiębiorstwa, mając przede wszystkim na względzie [Nowosielski, Osbert-Pociecha 2007: 325]:

- Zmianę sposobu myślenia i działania, zmianę mentalności pracowników i kadry kierowniczej przedsiębiorstwa. Wynika to z nowej etyki kierowania (zarządzania), że ludzi należy traktować jak najważniejszy element organizacji, co jest przejawem humanizacji pracy.
- Preferowanie pracy zespołowej oraz kolegialnego podejmowania decyzji za wykonanie, których odpowiedzialny jest każdy członek zespołu,
- Wymagania wszechstronnych kwalifikacji (uniwersalności) i postawy zaangażowania każdego pracownika.

Lean Management opiera się nie tylko na pięciu zasadach myślenia, ale również na dziesięciu zasadach pracy, które odnoszą się do wszystkich pracowników, a nie tylko do osób

na stanowiskach kierowniczych. Zasady pracy obejmują [Bosenberg, Metzen 1993: 148, Sokołowska i in. 2016: 148]:

- Pracę grupową;
- Odpowiedzialność osobistą;
- Sprężenia zwrotne;
- Rację klienta;
- Priorytet wartości dodanej;
- Standaryzację;
- Ciągłe ulepszanie;
- Natychmiastową eliminację przyczyn błędów;
- Przewidywanie;
- Stopniowe doskonalenie.

Lean Management pozwala wyzwolić niewykorzystane pokłady ludzkiej kreatywności i zastosować je do poprawy działań i procesów pojawiających się w przedsiębiorstwie. Koncepcja Lean zakłada, że nawet w warunkach pracy taśmowej można wyzwolić potencjał twórczy pracowników. Punktem wyjścia takich zmian jest dostarczenie różnorodnych informacji do szczebla wykonawczego [Martyniak 1998: 208].

System Lean wymusił upowszechnienie dostępu do informacji, które nie są atrybutem władzy, lecz odnoszą się do każdego stanowiska pracy i bieżących procesów usprawnień. Są gromadzone i przetwarzane tam, gdzie mogą być pomocne w procesie doskonalenia pracy [Nowosielski, Osbert-Pociecha 2007: 325]. Ważnym elementem koncepcji Lean staje się istnienie w organizacji charakterystycznej kultury pracy, która pozwala wszystkim jej uczestnikom być zainteresowanym ustawiczną eliminacją marnotrawstwa oraz podnoszeniem

poziomu jakości, aby jak najlepiej spełniać oczekiwania klientów oraz dostosowywać się do zmiennych warunków rynku i otoczenia [Kubis 2005: 292]. Podstawowe koszty wdrażania Lean Management związane są bardziej z nakładami na czynniki miękkie takie jak: szkolenia, wynajęcie odpowiednich konsultantów oraz z kosztami alternatywnymi np. oderwaniem pracowników od bieżących działań, niż z kosztami na zmianę techniki czy technologii. W sytuacji udanego wdrożenia koszty te bardzo szybko się zwracają [Czerska 2009: 37-38]. Pracownikom, których chciano zatrzymać w przedsiębiorstwie, obiecywano długoterminowe zatrudnienie i relatywnie wysokie płace, ale pod warunkiem uczestnictwa w pracy zespołowej, wymagającej podwyższenia kwalifikacji w drodze ciągłych szkoleń. Przykładową formą szkolenia była rotacja stanowiskowa [Martyniak 1998: 206].

Wybrane korzyści zastosowania koncepcji Lean Management w przedsiębiorstwie, przedstawione w oparciu o procentowy wzrost efektywności obejmują głównie: ograniczenie powierzchni produkcyjnej, zmniejszenie nakładów na oprządkowanie produkcji, wzrost wydajności wytwarzania, ograniczenie zapasów, redukcję cyklu produkcyjnego, zmniejszenie ilości braków produkcyjnych, zapewnienie większej różnorodności wyrobów, znaczną poprawę poziomu obsługi klienta, obniżkę całkowitych kosztów produkcji, zmniejszenie zapotrzebowania na personel [Czerska 2001: 16; Czerska 2002: 28; Sokołowska i in. 2016: 153]. Koncepcja Lean Management pozwala skracać czas realizacji przedsięwzięć oraz czas przebrojeń, obniżać koszty operacyjne i zwiększać wydajność, zapewniając podniesienie poziomu jakości, a także utrzymać

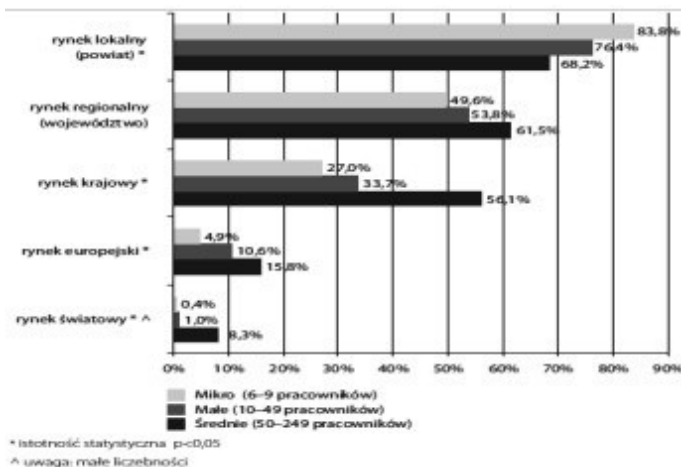
zaangażowanie pracowników i ich morale. Wymienione cele można osiągać jednocześnie, co daje przewagę koncepcji Lean nad innymi. Udana wdrożenie koncepcji Lean Management w przedsiębiorstwie przynosi wiele pozytywnych skutków. Dzięki wykreowaniu prorozwojowych mechanizmów funkcjonowania, wdrożenie koncepcji Lean powoduje wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw, poprawia wyniki ekonomiczno-finansowe, a co za tym idzie również bezpieczeństwo funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynku nie tylko w krótkim okresie, ale również i w długim.

Koncepcja Lean Management bardzo mocno rozposzechniła się na świecie i wiele firm stosuje ją w swojej działalności. Jest stosowana w wielu branżach m.in. [Czerska, Spitter 2010: 310; Walentynowicz w: Lachiewicz, Matejun (red.) 2010: 70] motoryzacyjnej (Toyota, Honda, Nissan, Renault, Ford, Chrysler, Porsche, Scania, General Motors, Volkswagen), przez ich dostawców (Delphi, Unipart, TMI, GKN, Faurecia i innych), w przemyśle lotniczym (Pratt&Whitney, Boeing, British Aerospace, Agusta Westland), w przemyśle maszynowym (General Electric), w branży AGD (Whirlpool, Elektrolux), w przemyśle aparatury przemysłowej i użytkowej (ABB, Grohe, Delhi, Sauer-Danfoss, Zetkama, Sonion, Franke, Dellner Couplers), a także w przemyśle spożywczym (Bunge, Mars, Bakalland).

Syntetyczna analiza pozycji konkurencyjnej polskich przedsiębiorstw

Podstawową metodą realizacji przyjętych celów badawczych były badania empiryczne w formie badań ilościowych (*dane*

empiryczne zaprezentowane w opracowaniu omówione zostały na podstawie Raportu Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości z 2010 pt. Wykształcenie pracowników a pozycja konkurencyjna przedsiębiorstw). Badania ilościowe zostały zrealizowane na dwóch grupach respondentów: pracownikach szeregowych zatrudnionych w MSP – małych i średnich przedsiębiorstwach (n = 1200) oraz kadrze zarządzającej w oparciu o próbę 600 menedżerów MSP. Badania ilościowe zostały zrealizowane z wykorzystaniem wywiadu bezpośredniego w oparciu o kwestionariusz badawczy (*badania ilościowe przeprowadzono na próbach reprezentatywnych przedsiębiorstw sektora MSP, przy czym próby zostały dobrane w sposób losowo-kwotowy, aby reprezentować badaną populację firm*). W badaniu najliczniejszą grupę stanowiły firmy mikro – 300 podmiotów, 50% liczebności próby. Znaczną reprezentację miały ponadto firmy małe – 250 podmiotów, 41,7% liczebności próby. Próbę badawczą uzupełniły firmy średnie – 50 podmiotów, 8,3% liczebności próby [Raport PARP 2010: 63]. Zgodnie z przyjętym w opracowaniu modelem konkurencyjności, elementy potencjału konkurencyjności wpływają na konkurencyjność wynikową określaną, jako pozycja konkurencyjna. Jej ocena powinna obejmować rynki, na których działa przedsiębiorstwo i jego pozycja względem konkurentów na danym rynku. Ocenie tak rozumianej pozycji konkurencyjnej służyły pytania badawcze. Poproszono respondentów, aby określili, jakie rynki są głównymi rynkami z perspektywy przedsiębiorstwa, według kryterium wielkości kierowanej na nie sprzedaży.



Rysunek 1. Główne rynki pod względem sprzedaży wg wielkości przedsiębiorstw

Źródło: Raport PARP 2010: 76

Analizując poszczególne korelacje obsługiwanych rynków geograficznych z innymi parametrami przedsiębiorstw, można bezspornie stwierdzić, że w największym stopniu skala obsługiwanego rynku jest uzależniona od wielkości przedsiębiorstwa (rysunek 1). Ta silnie występująca i istotna statystycznie zależność jest w pełni zrozumiała, ze względu na nastawienie mniejszych firm na obsługę klientów z bliskich rynków. Biorąc pod uwagę obiektywne możliwości obsługi klientów z odległych rynków, chociażby dzięki technologiom ICT (technologie informacyjno-komunikacyjne), czy dzięki nowoczesnym formom organizacyjnym, takim jak tworzenie klastrów, może niepokoić bardzo niski poziom aktywności mikro i małych firm na rynku krajowym, a w szczególności zagranicznym.

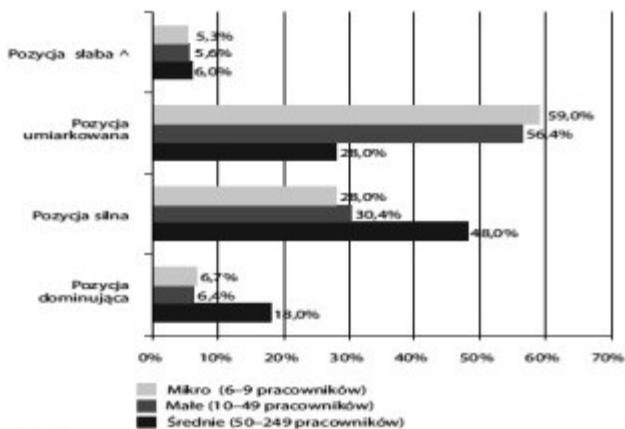
Wyniki badań wykazały, że najwięcej przedsiębiorstw bez względu na ich wielkość sprzedaje na rynku lokalnym (rysunek 1), a wśród nich jest odpowiednio 83,8% – firm mikro, 76,4% – małych i 68,2% – średnich. Rynek regionalny jest kolejnym rynkiem pod względem wielkości sprzedaży, na którym sprzedaje najwięcej firm średnich – 61,5%, następnie firm małych – 53,8% i firm mikro – 49,6%. W sprzedaży na rynku krajowym zauważa się zdecydowaną przewagę firm średnich – 56,1%, znacznie mniej firm małych – 33,7% i firm mikro – 27%. Na rynku europejskim generalnie sprzedaje znacznie mniej spośród badanych firm, kolejno firmy średnie – 15,8%, małe – 10,6% i mikro – 4,9%. Najmniejszy udział w sprzedaży mają firmy na rynku światowym, odpowiednio firm średnich – 8,3%, małych – 1,0% i mikro – 0,4%.

Koncentracja MSP na bliskich rynkach potwierdza się w praktycznie wszystkich, nie tylko krajowych badaniach. Patrząc z innej strony, to w warunkach zaniku barier handlowych i transportowych, rozwoju technologii informatycznych wzrasta zdolność również małych podmiotów do obsługi bardziej odległych rynków. Z tego powodu wysoki poziom koncentracji badanych podmiotów na rynku lokalnym i niewielki udział na rynkach zagranicznych może świadczyć o słabościach konkurencyjnych polskich MSP.

W świetle przeprowadzonej przez MSP samooceny potencjału konkurencyjnego, która wypadła pozytywnie, można przyjąć stwierdzenie, iż przynajmniej po części niska skłonność do ekspansji na rynki zewnętrzne wiąże się z niewystarczającymi kwalifikacjami i kompetencjami w tym zakresie

wśród kadry zarządzającej. Zatem należałoby rekomendować intensyfikację działań edukacyjnych i uświadamiających konieczność podniesienia kwalifikacji i kompetencji kadry menedżerskiej w obszarze obsługi rynków zagranicznych.

Do uzupełnienia syntetycznej oceny pozycji konkurencyjnej firm należy posłużyć się dodatkowym wskaźnikiem. W badaniu przyjęto, iż można adekwatnie oceniać aktualną konkurencyjność przedsiębiorstw, biorąc pod uwagę kryterium ich pozycji konkurencyjnej dla głównego produktu lub usługi na głównym pod kątem sprzedaży rynku. Przedsiębiorcy mieli tak rozumianą pozycję ocenić w skali: pozycja dominująca, pozycja silna, pozycja umiarkowana, pozycja słaba, pozycja mało znacząca (rysunek 2).



* istotność statystyczna $p < 0,05$

[^] uwaga: małe liczebności

Rysunek 2. Pozycja konkurencyjna wg wielkości przedsiębiorstw

Źródło: Raport PARP 2010: 77

Wśród ogółu badanych firm najwięcej, bo 55,3% uznało swoją pozycję konkurencyjną jako umiarkowaną. Mniej bo

30,7% firm zadeklarowało swoją pozycję jako silną, natomiast 7,5% firm określiło ją jako dominującą. Znacznie mniej MSP wskazywało na pozycję słabą i mało znaczącą – odpowiednio 5,5% i 1%. Biorąc pod uwagę, że mowa tu o podmiotach o niewielkich zasobach, opinie przedsiębiorców o swojej pozycji konkurencyjnej należy uznać za nadmiernie optymistyczne. Niezależnie od prawdopodobnego zawyżenia ocen przez respondentów, ujawnione zróżnicowanie deklarowanej pozycji konkurencyjnej badanych firm pomiędzy pozycje: dominującą, silną, umiarkowaną i słabą pozwala na syntetyczne ujęcie zróżnicowania konkurencyjności przedsiębiorstw badanej próby. Ocena ta okazała się istotnie powiązana z wielkością przedsiębiorstwa (*zastosowano statystyczny test niezależności chi-kwadrat. Prawdopodobieństwo testowe wynosi odpowiednio: dla rynku lokalnego – 0,020, dla rynku regionalnego – 0,325 i jedynie w tym przypadku różnice nie są istotne, dla rynku krajowego – 0,001, dla rynku europejskiego – 0,013, dla rynku światowego – 0,004*). Bardziej obiektywnie niż potencjał konkurencyjności może być oceniana konkurencyjność wynikowa, czyli pozycja konkurencyjna. Z tego powodu w dalszych analizach będzie wykorzystywana jako uniwersalna miara ogólnej konkurencyjności przedsiębiorstw.

Wyniki badania w pełni potwierdziły, że nie można bezpośrednio przełożyć rozmiarów firmy na poziom konkurencyjności (rysunek 2). Swoją pozycję jako dominującą uznało 18% firm średnich, ale także 6,4% i 6,7% odpowiednio firm małych i mikro. Biorąc pod uwagę pozycję silną, także ujawniła się pewna przewaga firm średnich – 48% nad małymi – 34,4% i mikro – 28%. Jednak w grupie firm o pozycji słabej udziały

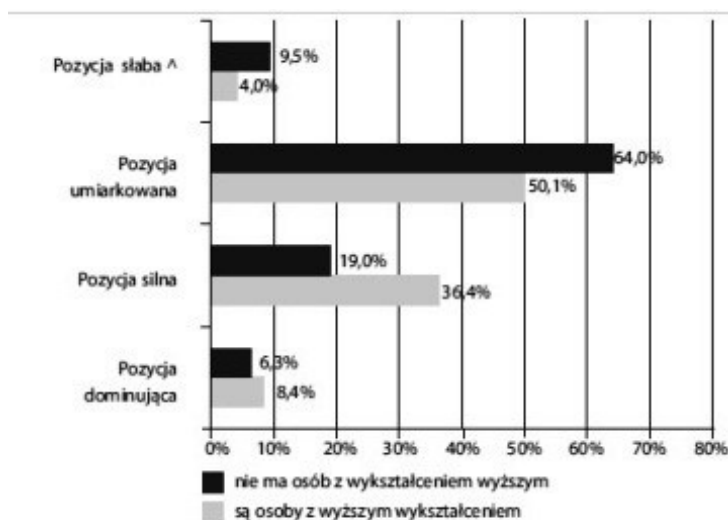
podmiotów o różnej wielkości (mikro, małych i średnich), praktycznie zrównały się, a nawet firm średnich było trochę więcej – 6%. To pozwala sądzić, że wyniki potwierdzają, iż wysoką konkurencyjność przedsiębiorstwo może uzyskać niezależnie od wielkości, ale jednak przychodzi to trochę łatwiej firmom średnim w stosunku do firm mikro i małych.

Przeprowadzone badania pozwalają z dużym prawdopodobieństwem potwierdzić, że pozycja konkurencyjna zgodnie z przyjętym modelem konkurencyjności nie zależy od roku powstania firmy (długości doświadczeń i kumulowania wiedzy w firmie), ani od branży, w której działa. Istnieje wątpliwość co do zdeterminowania jej przez wielkość firmy. Głównym wyznacznikiem pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa jest potencjał konkurencyjny, na który składa się stan jego zasobów materialnych i niematerialnych. Biorąc pod uwagę cele badania, należy skupić się na analizie powiązań pomiędzy kwalifikacjami i kompetencjami kadry menedżerskiej, jako elementami potencjału konkurencyjnego, a pozycją konkurencyjną MSP.

Analiza wpływu kwalifikacji i kompetencji kadry menedżerskiej na pozycję konkurencyjną polskich przedsiębiorstw

Określenia względnej roli kwalifikacji kadr w kształtowaniu konkurencyjności badanych MSP można dokonać, analizując poziom i profil wykształcenia kadry kierowniczej, według grup przedsiębiorstw o różnej pozycji konkurencyjnej. Można spodziewać się, że wykształcenie wpływa przyczynowo na pozycję konkurencyjną. W tym celu należy sprawdzić, jaka jest zależność pomiędzy pozycją konkurencyjną a kwalifikacjami kadry

zarządzającej, w podziale przedsiębiorstw na dwie grupy: pierwsza to firmy z osobami z wyższym wykształceniem w składzie kierownictwa, druga, w których kierownictwie nie ma ani jednej osoby z wyższym wykształceniem (rysunek 3).



* istotność statystyczna $p < 0,05$

[^] uwaga: małe liczebności

Rysunek 3. Pozycja konkurencyjna wg poziomu wykształcenia kadry zarządzającej

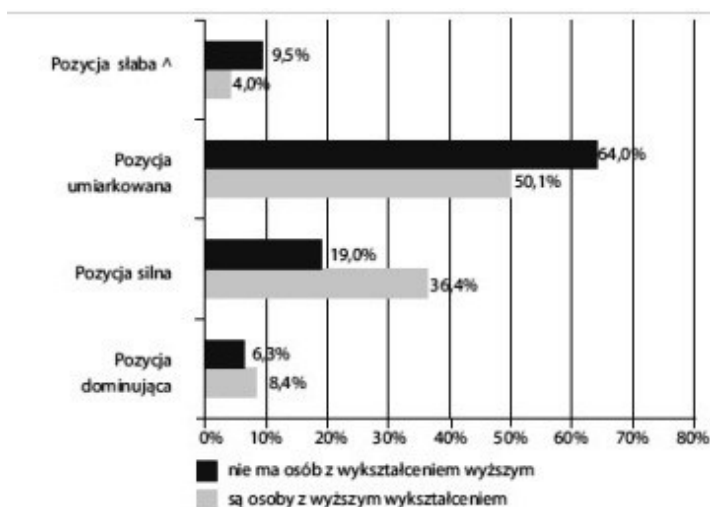
Źródło: Raport PARP 2010: 81

Wśród firm, których kadra zarządzająca posiadała wyższe wykształcenie 8,4% zajmowało pozycję dominującą, natomiast w przypadku firm prowadzonych przez menedżerów bez wyższego wykształcenia pozycję dominującą miało znacznie mniej, bo 6,3% firm. Istotna jednak różnica wystąpiła przy silnej pozycji konkurencyjnej. Aż ponad 36% przedsiębiorstw zarządzanych przez lepiej wykształconych menedżerów zajęło tak korzystną pozycję rynkową, podczas gdy wśród firm pro-

wadzonych przez słabiej wykształconych menedżerów pozycję taką zajęło jedynie 19% firm. Odwrotne proporcje udziału tych dwóch grup przedsiębiorstw można zauważyć, analizując pozycję słabą. Ponad dwukrotnie więcej odnotowano firm prowadzonych przez gorzej wykształconą kadre. To daje podstawy, aby wnioskować o istnieniu silnego wpływu kwalifikacji menedżerów na konkurencyjność badanych przedsiębiorstw. Z uwagi na powyższe stwierdzenie, należy dodatkowo przeanalizować wpływ typu wykształcenia kadry zarządzającej na konkurencyjność przedsiębiorstw. Aby tego dokonać, niezbędne było przeprowadzenie dodatkowej klasyfikacji przedsiębiorstw wg dominującego typu wykształcenia kadry kierowniczej. Wyodrębniono cztery grupy przedsiębiorstw:

- grupa pierwsza – 50% i więcej członków kierownictwa stanowią osoby z wykształceniem technicznym (zaliczono 184 podmioty, tj. 30,7% próby),
- grupa druga – 50% i więcej członków kierownictwa stanowią osoby z wykształceniem ekonomicznym (174 podmioty, tj. 29% próby),
- grupa trzecia – 50% i więcej członków kierownictwa stanowią osoby z wykształceniem pozostałym: ścisłe, przyrodnicze, społeczne, prawne i inne (172 podmioty, tj. 28,7% próby),
- grupa czwarta – przedsiębiorstwa pozostałe, w których występuje względnie zrównoważony skład w zakresie typu wykształcenia kadry zarządzającej (żaden z typów wykształcenia nie przekracza 50%), (70 podmiotów, tj. 11,7% próby).

Analizę korelacji pozycji konkurencyjnej i przedsiębiorstw wg dominującego typu wykształcenia kadry zarządzającej przedstawia (rysunek 4).



* istotność statystyczna $p < 0,05$

[^] uwaga: małe liczebności

Rysunek 4. Pozycja konkurencyjna wg profilu (kierunku) wykształcenia kadry zarządzającej

Źródło: Raport PARP 2010: 82

W przypadku pozycji dominującej niewielką przewagą wykazały się firmy, w których kierownictwie dominował ekonomiczny rodzaj wykształcenia. Przedsiębiorstwa pozostałych grup w nieco mniejszym stopniu zajmowały tak uprzywilejowaną pozycję na rynku, przy czym najrzadziej dotyczyło to firm, w których kierownictwie dominował techniczny profil wykształcenia. Najbardziej jednak charakterystyczny wynik pojawił się przy analizie udziałów poszczególnych typów firm, które zajęły silną pozycję na rynku. Tu zdecydowanie najlepiej

wypadły firmy o zrównoważonym składzie kierownictwa. Aż 40% firm z tej grupy zajmowało pozycję silną. Ponadto jeszcze ponad 7% firm zajęło pozycję dominującą.

Okazuje się, że właściwie co druga firma prowadzona przez zrównoważony skład kierownictwa wykazywała się wysoką konkurencyjnością. W przypadku pozycji słabej, częściej niż w innych grupach firm, znajdowały się te prowadzone głównie przez osoby z wykształceniem technicznym. Szczególnie dobre wyniki firm prowadzonych przez zróżnicowane pod względem typu wykształcenia zespoły kierownicze jeszcze do niedawna mógłby dziwić. Tradycyjnie wydaje się, że optymalne wykształcenie to wykształcenie ekonomiczne z uwagi na wiedzę z zakresu rynku i zarządzania. Doceniane też było wykształcenie techniczne, jako silnie powiązane z eksploatowanymi w małych firmach technologiami. Badanie wskazało jednak, że w związku z nowymi wyzwaniami, jak np. gospodarka oparta na wiedzy, żaden typ wykształcenia nie jest wystarczający do prowadzenia firmy. W badanych przedsiębiorstwach, w których zaobserwowano zróżnicowany pod względem typów wykształcenia skład kierownictwa, stan taki ukształtował się prawdopodobnie w znacznym stopniu przypadkowo.

Jednakże wyciągnięty wniosek o szczególnej skuteczności zróżnicowanego składu kierownictwa powinien sugerować, iż we współczesnych przedsiębiorstwach konieczne jest tworzenie multidyscyplinarnych zespołów kierowniczych. Naturalnie w odniesieniu do mikro firm należy to rozumieć, jako potrzebę stałej lub okresowej współpracy z osobami o innym profilu wykształcenia niż właściciel-menedżer w zakresie podejmo-

wania decyzji kierowniczych. Łączenie wiedzy w zespołach o zróżnicowanym typie wykształcenia najskuteczniej odpowiada współczesnym wyzwaniom konkurencyjności.

W badaniu był analizowany poziom 39 kompetencji menedżerów podzielonych na sześć kategorii: kompetencje biznesowe, kompetencje firmowe, kompetencje osobiste, kompetencje poznawcze, kompetencje menedżerskie i kompetencje społeczne (tabela 1). Przedstawiciele kadry zarządzającej dokonywali oceny stanu kompetencji menedżerów. Mieli oni możliwość oceny stanu poziomu poszczególnych kompetencji w skali od 1 czyli brak kompetencji do 10 określające posiadanie doskonałych kompetencji. Ocena poziomu kompetencji kadry zarządzającej polskich małych i średnich przedsiębiorstw w badaniu wypadła bardzo dobrze. Jednak wyciągając wnioski, nie należy opierać się jedynie na uzyskanych wynikach, gdyż kadra menedżerska mogła zawyżać ocenę swoich kompetencji. Przedstawiciele kadry zarządzającej wartościując własne kompetencje, mogli subiektywnie zawyżać oceny. Kompetencje biznesowe częściej otrzymywały wyższe oceny niż w innych grupach kompetencji. Szczególnie wysoko oceniona została duża wiedza wynikająca z doświadczenia (średnia ocena 8,97) oraz znajomość branży (8,79). Obok powyższych w grupie kompetencji biznesowych znalazła się umiejętność diagnozowania potrzeb klientów. Wysoko zostały ocenione kompetencje menedżerskie, a szczególnie umiejętność wyznaczania celów (8,59) i umiejętności przywódcze (8,53). Jednocześnie najniżej oceniono znajomość języków obcych (średnia ocena 7,51) oraz umiejętność obsługi komputera (8,08), które zalicza się do kompetencji firmowych.

Tabela 1. Ocena stanu kompetencji menedżerów wśród kadry zarządzającej. Wśród kadry zarządzającej (n = 600)

Rodzaj kompetencji	Średnia ocena	Rodzaj kompetencji	Średnia ocena
1. KOMPETENCJE BIZNESOWE		4. KOMPETENCJE OSOBISTE	
duża wiedza wynikająca z doświadczenia	8,11	wytrwałość i upór w dążeniu do celu	7,25
duża wiedza wynikająca z wykształcenia	7,05	umiejętność radzenia sobie w sytuacjach stresowych	7,67
znajomość branży	7,91	umiejętność pogodzenia się z niepowodzeniami	7,10
umiejętność diagnozowania potrzeb klienta	7,48	umiejętności zarządzania czasem	7,44
innowacyjność/umiejętność rozwoju istniejących lub wprowadzanie nowych rozwiązań czy produktów	6,96	sumienność	7,96
2. KOMPETENCJE FIRMOWE		pewność siebie	7,47
umiejętność współpracy z przełożonymi	7,56	samodzielność w organizacji i realizowaniu zadań	7,51
umiejętność współpracy ze współpracownikami	7,93	5. KOMPETENCJE POZNAWCZE	
umiejętność współpracy z instytucjami zewnętrznymi	6,71	kreatywność i pomysłowość	7,24
wysoka etyka i wartości	7,34	umiejętność szybkiego rozwiązywania problemów	7,37
identyfikacja z firmą	7,52	gotowość do uczenia się	7,08
umiejętności ICT (technologie informacyjne i komunikacyjne)	6,27	otwartość na zmiany	7,28
znajomość języków obcych	5,48	myślenie systemowe – umiejętność dostrzeżenia wszystkich elementów organizacji przedsiębiorstwa	6,72
3. KOMPETENCJE SPOŁECZNE		szybkie reagowanie na zmiany zadań i warunków ich realizacji	7,30
precyzyjne wyrażanie własnych pomysłów	7,00	umiejętność szybkiego uczenia się i ciągłego rozwoju	7,07
asertywność	6,96	zdolność analitycznego myślenia	6,95
umiejętności negocjacyjne	6,73		
kultura osobista	7,63		
networking / umiejętność nawiązywania kontaktów, pozyskiwania wiedzy, dzielenia się wiedzą	7,01		

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Raportu PARP 2010: 85

Taki rozkład odpowiedzi może wskazywać, że respondenci wysoko oceniali poziom kompetencji wiążących się z cechami osobowości i z kompetencjami miękkimi niż kompetencji o charakterze mierzalnym, które można pozyskać i rozwijać w drodze doskonalenia zawodowego. To dość krytyczne podejście samych respondentów może wskazywać na prawdopodobne niedobory w tym zakresie. Uzasadnione wydaje się, więc podjęcie działań poprawiających taki stan rzeczy.

Zakończenie

Zarządzanie organizacją w oparciu o koncepcję Lean Management oznacza konieczność zmiany sposobu podejścia do organizacji i zarządzania nią. Zmiana ta znajduje odzwierciedlenie w przyjmowaniu problemów, jako kategorii naturalnej, a jednocześnie w rozwiązywaniu ich, a nie ukrywaniu. Może to być udziałem menedżerów i pracowników, którzy dążą do wykrycia przyczyn zaistniałych trudności. Na uwagę zasługuje zasada w podejściu Lean, która podkreśla rolę uczenia się na błędach.

Czynnik ludzki jest jednym z elementów potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa, z czego wynika, że wpływa on na pozycję konkurencyjną przedsiębiorstw. Z zaprezentowanych w pracy badań empirycznych można wyciągnąć następujące wnioski:

1. Występuje silny wpływ kwalifikacji menedżerów na konkurencyjność badanych przedsiębiorstw.
2. We współczesnych przedsiębiorstwach konieczne jest tworzenie multidyscyplinarnych zespołów kierowni-

czych. Łączenie wiedzy w zespołach o zróżnicowanym typie wykształcenia najskuteczniej odpowiada współczesnym wyzwaniom konkurencyjności.

3. W odniesieniu do mikro firm, tworzenie multidyscyplinarnych zespołów kierowniczych, należy rozumieć, jako potrzebę stałej lub okresowej współpracy z osobami o innym profilu wykształcenia niż wykształcenie właściciela-menedżera, w zakresie podejmowania decyzji kierowniczych.
 4. Poziom kompetencji kadry zarządzającej polskich MSP jest bardzo dobry. Szczególnie wysoko ocenione zostały kompetencje biznesowe oraz kompetencje menedżerskie. Najniżej zostały ocenione kompetencje firmowe.
 5. Badania wykazały wyższy poziom kompetencji wiążących się z cechami osobowości oraz kompetencji miękkich, niż kompetencji o charakterze mierzalnym. Może to wskazywać na prawdopodobne niedobory w tym zakresie. Uzasadnione wydaje się więc podjęcie działań poprawiających tę sytuację.
-

Jan Nikołajew, Michał Urbas

Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu

Wydział Ekonomiczny w Szczecinie

ORCID: 0000-0001-7004-5296, ORCID: 0000-0002-0998-7257

Różne kultury – różne standardy. Podejście socjokulturowe

Streszczenie

Niniejszy tekst przedstawia ujęcie na Lean z pozycji badacza zajmującego się kulturowymi aspektami: *większa wydajność dzięki ciągłemu doskonaleniu*. Od wielu lat poszukuje się inspiracji w działalności japońskiej firmy Toyota. Jak jest budowana kultura porządku oraz jak to się przekłada na kulturę sukcesu. Jakie są nici powiązań i jakie są zależności, by w całości odnieść globalne znaczenie. Socjologiczno-kulturowe ujęcie problemu zawsze mierzy się z ważnymi, ale i kłopotliwymi pytaniami dotyczącego człowieka. Poruszone są, zatem zasadne pytania o skomplikowaną koronawirusem teraźniejszość, rolę przywództwa oraz szacunku dla ludzi.

Słowa kluczowe: Spiral Dynamics, różne kultury, różne standardy, szacunek dla ludzi

Different cultures – different standards. Socio-cultural approach

This text presents a shot on Lean from the position of a researcher dealing with cultural aspects: greater efficiency through continuous improvement. For many years, the Japanese Toyota company has been looking for inspiration. How the culture of order is built and how it translates into a culture of success. What are the threads of connections and what are the dependencies to fully apply global significance. The sociological and cultural approach to the problem is always faced with important but also embarrassing questions about man. Therefore, legitimate questions about the complicated coronavirus present, the role of leadership and respect for people are raised.

Key words: Spiral Dynamics, different cultures, different standards, respect for people

Wstęp

„Mogę mieć rację, ale mogę się mylić, czyli nie pozostaje nic innego, jak traktować przekaz, jako pewne dane wejściowe i przemyśleć je samemu” – to motto Emiela van Esta, Holendra – odkrywcy szukania inspiracji w Toyocie, którego praca koncentruje się wokół kulturowych aspektów transformacji Lean. W niniejszym tekście zamieszczamy obszernie jego wypowiedzi i myśli, które są istotne oraz kluczowe dla naszych rozważań. W codziennej aktywności występują braki, niedociągnięcia, mankamenty oraz luki i tak naprawdę nie wiemy, dlaczego tak się dzieje. Niedokładności, które są m.in. naszymi wytworami, stają się problemami, których nie wiemy, jak wyeliminować. Różne kultury-różne standardy, to przesłanie, które wielu badaczy bardzo mocno akcentuje i stało się silnymi jego zwolennikami, tym samym wywołując zaciekłą dyskusję z entuzjastami Lean.

Etapy rozwoju kulturowego opisane są przez m.in. *Spiral Dynamics – Normy i dynamika spirali*, które wskazują na warunki standardowe oraz docelowe. Faza rozwoju kultury ciągłego doskonalenia oznacza, że standard pomaga budować kulturę porządku. Z drugiej strony warunek docelowy ma swoje miejsce w etapie rozwoju kultury ciągłego doskonalenia, co oznacza, że warunek docelowy pomaga budować kulturę sukcesów [Est 2020].

Podejście socjokulturowe

Zarówno kultura porządku, jak i kultura sukcesu osadzonego w fundamentach założeń kontroli, które w dużym stopniu

opierają się na postrzeganiu faktów. Istnieje wiele podobieństw takich, jak użycie odniesienia, warunki standardowe, warunki docelowe w celu zidentyfikowania niedociągnięć. Może dlatego tak trudno odróżnić jedno od drugiego, bo w sumie wszystko wygląda bardzo podobnie.

Gdy jednak przyjrzymy się głębiej, zaczniemy dostrzegać, że użycie standardu ma na celu obronę status quo, podczas gdy użycie warunku docelowego ma na celu osiągnięcie postępu. Na rysunku 1 wyraźnie widać warunek standardowy i docelowy.



Rysunek 1. Różne kultury – różne standardy

Źródło: Est: 2020

Ujęcie socjokulturowe stanowi wypowiedź, która ma na celu wywołać temat do szerszej dyskusji. Zagadnieniem aktualnym jest wypracowanie zasad współpracy z obcokrajowcami oraz odejście od zasad korporacji. Odnalezienie się w warun-

kach panującej pandemii koronawirusa – tak w sferze gospodarczej, ekonomicznej, socjalnej i społecznej.

Nasuują się tym samym pytania np. jak integrować zespoły, o etykę zawodową – szacunek wszystkich uczestników, (kim jest i jak funkcjonuje pracownik w firmie, o aspekty etyczne Lean management). Jak ma przebiegać komunikacja w dużej organizacji, a tym samym, jaka jest rola lidera w rozpowszechnianiu Kultury Lean (kultura organizacji Lean). W jaki sposób budować zaangażowanie w Lean oraz odpowiedzialność za procesy (jak przygotować ludzi do zmian w organizacji?). Co z motywacją pracownika – niskie zarobki eliminują sens działania, a brak jasnych celów niweczy motywację oraz zaangażowanie (jak dotrzeć do pracowników przy wdrażaniu standardów Lean?). I na końcu człowiek – nie tylko jako pracownik i uczestnik rynku pracownika, ale jak pogodzić Lean z teorią zarabiania, lenistwem, niechęcią i mentalnością narodową – czy aby człowiek jest ważniejszy od procesów? Stawiane są tezy, że w pracy powinien rządzić humanizm, że to Lean i inne koncepcje zarządzania powinny być dla człowieka, a nie odwrotnie.

Dwie filozofie

Dla wprowadzenie posłuży przykład z *The Toyota Way* z 2001 roku, w którym wyjaśnia się *Kaizen*, jako stałe doskonalenie prowadzonej działalności biznesowej, zawsze dążąc do innowacji i ewolucji. Tak więc Toyota postrzega zarówno innowację, jak i ewolucję, jako *Kaizen*. Z kulturowego punktu widzenia te dwa rodzaje *Kaizen* wydają się jednak zupełnie różne. Innowacyjny rodzaj *Kaizen* kojarzy się z kulturą sukcesu,

w której stosowany jest warunek docelowy i ewolucyjny, a rodzaj *Kaizen* kojarzony jest z kulturą standardu. Ewolucyjny rodzaj *Kaizen* jest najbardziej znanym sposobem *Kaizen* i dąży do utrzymania wydajności zgodnie z określonym standardem. Standard: *najbardziej znana metoda produkcji produktu lub usługi*. Obecnie możliwa jest praca, na przykład 90% czasu zgodnego ze standardem, a przez 10% reszty czasu może występować przerwa. Eliminując przyczyny tych luk, wydajność może ulec poprawie, na przykład do 95% czasu zgodnego ze standardem. Z czasem wydajność poprawia się, przejawia się małymi krokami, stąd ewolucyjny charakter tego rodzaju *Kaizen* [Est 2020].

Innowacyjny rodzaj *Kaizen* może być dla wielu zaskoczeniem, ale dla praktykującego Toyota Kata ma to sens. W terminologii Toyota Kata próbuje się sprostać wyzwaniu, pracując nad kolejnymi warunkami docelowymi, aby osiągnąć poziom wydajności w (bliskiej) przyszłości, który obecnie nie jest jeszcze możliwy. Stan docelowy: *lepsza nieznaną metodą wytwarzania produktu lub świadczenia usług*. Obecnie jest możliwa praca, dla przykładu tylko 5% czasu zgodnego z warunkiem docelowym, reszta czasu to duża luka z powodu wszelkiego rodzaju przeszkód, które trzeba pokonać np. powodując zmianę lub tworząc innowacyjne rozwiązania [Est 2020], wskazując tym samym różne sposoby myślenia.

Dla wielu działania wyglądają bardzo podobnie, ale intencja jest zupełnie inna. Obrona status quo różni się znacznie od tworzenia postępu. Eliminowanie przyczyn jest zupełnie inne niż powodowanie zmiany. Również procesy myślenia są inne.

Obrona status quo oraz wyeliminowanie przyczyn wymaga myślenia typu śledczego. Natomiast Creating Progress wymaga myślenia twórcy kreatywnych rozwiązań, a to oznacza, że spowodowanie zmiany wymaga myślenia właśnie twórcy kreatywnych rozwiązań. System przekonań, który napędza obronę *status quo*, jest zupełnie inny niż ten, który napędza tworzenie postępu. Układ przekonań, który dąży do wyeliminowania przyczyny zmiany, jest zupełnie inny niż ten, którego celem jest zmiana [Est 2019]. Tu potrzebne jest przywództwo.

Istnieje ogromna przepaść między klasycznym przywództwem a przywództwem wymaganym dla zrównoważonej przyszłości. Jakiego koloru jest kultura klasycznego zarządzania? W książce *The Triumph of Classical Management over Lean Management* Bob Emiliani przedstawia obraz obecnego zarządzania i przywództwa. Opisuje dominującą cechę kulturową, jako wojnę i walkę. Bardzo kluczowa kultura władzy. Związki są określane, jako drapieżne i oportunistyczne. Hierarchiczne uczucie jest klasyfikowane, jako wysokie. Można to ponownie powiązać z kluczową władzą, ale kojarzy to się również z kulturą bardziej podobną do klanu. A jaka jest kultura siły roboczej? Biorąc pod uwagę, że siła robocza musi radzić sobie z rzeczywistością dnia codziennego, z faktami codziennego życia, sensowne byłoby myślenie, że siła robocza żyje bardziej w paradygmacie faktycznym lub kontrolnym. Siła robocza przez wiele dziesięcioleci przeniosła się z bardziej posłusznego „słuchaj szefa” na bardziej, „co w tym jest dla mnie?” Odzwierciedla to globalne przejście na większy indywidualizm. Niemniej, coś jednak wydaje się być bardzo nie tak. W jakiś sposób wyobrażamy sobie, że możemy żyć w ode-

rwaniu od ziemi, od natury i od innych ludzi. Jakoś zapominamy, że potrzebujemy powietrza do oddychania, wody do picia, jedzenia do jedzenia. Jesteśmy bardzo zależni od wszystkich interakcji między różnymi rodzajami życia. Nie możemy funkcjonować bez życia wokół nas. Potrzebujemy liderów, którzy rozumieją, że jesteśmy częścią znacznie większego systemu. Którzy rozumieją, że jesteśmy oddzielną częścią życia, że jeśli zniszczymy nasze środowisko, zniszczymy samo źródło naszego istnienia. Liderów, którzy potrafią wyobrazić sobie sposoby życia w harmonii z ziemią, przyrodą i całym życiem na tej planecie. Potrzebujemy liderów, którzy mogą nas zainspirować do obrania innego kursu. Kursu do zrównoważonej przyszłości [Est 2019].

Popularnym obecnym sposobem rozwiązywania problemów jest gaszenie pożarów. Polega ona na podejmowaniu działań w sytuacjach awaryjnych w celu znalezienia krótkoterminowej naprawy problemów lub tłumienia ich objawów. Jest to postrzegane, jako zły sposób radzenia sobie z problemami, ponieważ w dużej mierze opiera się na uprzednich założeniach, a zatem większość poprawek jest tylko tymczasowo skuteczna, a problemy zwykle się powtarzają.

Gaszenie ognia kojarzy się z kulturą RED Power. Strażacy są bohaterami organizacji i zazwyczaj mają zaufanie publiczne, bo wiedzą, jak uratować mienie, ludzi. Wielu nawet awansuje dzięki tej umiejętności. Wielu strażaków nie chce znaleźć i wyeliminować pierwotnych przyczyn problemów, ma tendencję do obrony status quo. Mają tendencję do obrony swojego statusu bohatera. Aby naprawdę rozwiązać problem,

jego przyczyny muszą zostać wyeliminowane. W przypadku pożaru, który może obejmować paliwo, tlen lub wysoką temperaturę. Jeśli uda nam się zapobiec takiej mieszance warunków, nigdy więcej nie będzie pożaru.

Dzięki starannej analizie postrzeganych faktów przyczyny problemów są identyfikowane i eliminowane jeden po drugim, zapobiegając w ten sposób działaniom awaryjnym. Może się zdarzyć, że nie będzie można pracować zgodnie z ustalonym standardem i istnieje luka między obecną wydajnością, a standardową wydajnością. To jest Lean'owa definicja problemu.

Szacunek do pracownika

Niektórzy twierdzą, że to pytanie jest nieistotne lub nawet, że nie powinno się go zadawać. Ale to jest istotne, zwłaszcza, że kierownictwo Toyoty samo zmaga się z tym pytaniem. Zespół managerski Toyoty potrzebował sposobu na przekazanie tych wartości stale rosnącej grupie pracowników, a tradycyjny sposób przekazywania tej niejawniej wiedzy nie pasował do nowej ery Toyoty, która jest prawdziwie globalną firmą. Czasami nazywają te dwa filary ciągłym doskonaleniem i szacunkiem dla ludzi. Kiedy indziej te dwa filary były określane, jako szacunek dla ludzi i ciągłe doskonalenie. Ale co w końcu jest pierwsze? W świetle prowadzonych badań wydaje się jednak, że to ciągłe doskonalenie, a następnie jest szacunek dla ludzi. Ciągłe doskonalenie jest wymieniane konsekwentnie, jako pierwszy z dwóch filarów. Toyota nazywa nawet ciągłe doskonalenie wyraźnie „pierwszym filarem”. Kolejność tu, zatem

bardzo ważna – kluczowa. Kolejność jednak nie jest taka oczywista [Est 2016].

Jeśli zatem chce się zmienić kulturę, jeśli dąży się, by zmienić *kod genetyczny* organizacji, należy studiować kulturę, trzeba studiować kod organizacji. Używanie narzędzi do rozwiązywania problemów operacyjnych i procesowych nie ma sensu, jeśli chce się zmienić kod organizacji oraz kulturę organizacyjną. Najważniejszym powodem, dla którego nie ma się ochoty na ciągłe doskonalenie, jest to, że znaczna część koncentruje się na niewłaściwym temacie, a mianowicie na operacjach i procesach [Est 2018].

Zakończenie

Wydarzenia obecne stały się przyczyną do przemyśleń nie tylko w kategoriach ekonomicznych, zasadach funkcjonowania gospodarki w trudnych czasach, lecz także w ujęciu pracownika. Nastąpił gwałtowny wzrost ludzi bez pracy. Okazało się, że wielu pracowników stało się niepotrzebnymi. Przetaczająca się przez świat fala zwolnień wywołanych sytuacją pandemii Covid-19, jest o wiele większa niż zakładano wcześniej. Prognozy były nietrafione kilkukrotnie. Lawinowo rośnie liczba zamykanych firm, składanych wniosków o upadłość oraz o zasiłki dla bezrobotnych.

Zasadniczo teraz wzorzec myślenia i pracy wymaga przemyśleń. Stosowany model „powrotu do standardu” lub „tworzenia postępu” będzie się sprawdzał w nowej rzeczywistości, a sam standard jest koniecznym warunkiem docelowym. Obecne wydarzenia pokazują, jak niewiele potrzeba do de-

stabilizacji na świecie. Pojęcie stabilnej pracy, bezpiecznego rozwoju i stałego wzrostu, nabrało teraz innego znaczenia. Jak już wspomniano, są luki, które się zdarzają i nie wiemy, dlaczego tak się właśnie dzieje. Istnieją luki, które tworzymy i nie wiemy, jak je zniwelować czy też zamknąć. Myślenie naukowe może zostać wykorzystane do przekroczenia progu wiedzy, a już na pewno przyczynić się do przezwyciężenia obecnych i przyszłych trudnych do prognozowania zjawisk społecznych oraz gospodarczych. Sytuacja z Covid-19 stawia nas wszystkich przed ogromnymi wyzwaniami, że należy być adaptacyjnym w bardzo krótkim czasie. Pomocne mogą być opisane zastosowania Lean skierowane do ulepszenia samookreślenia pracownika: 1) jakie jest jego wyzwanie, co może zrobić już dziś; 2) jakie ma doświadczenie w tym, co może robić; 3) co chciałby zrobić w następnej kolejności, w drodze do celu, jakim jest wyzwanie; 4) Czy może już działać. Implementowanie tego samego wzorca metapoznawczego do różnych treści jest doskonałym sposobem na poradzenie sobie w różnych kulturach i z wieloma istniejącymi w nich standardami.

Współczesny świat charakteryzuje się procesami zacieśniania światowych rynków i współzależności społecznych w kategoriach lokalnych i globalnych, a w socjologicznym ujęciu aktywność społeczna i aktywność zawodowa niesie z sobą wymierne i niewymierne korzyści [Nikołajew, Urbas 2018: 6]. Rynek pracy podlega zmianom. Jeszcze kilka miesięcy temu pracodawcy martwili się jak pozyskać brakujących pracowników, a pracownicy zastanawiali się, którą ofertę pracy wybrać. Teraz sytuacja wygląda zdecydowanie inaczej, bo w sytuacji kryzysu ekonomicznego spowodowanego pan-

demią, jest więcej pracowników poszukujących aktywnie pracy. Po kryzysie przychodzi okres rozwoju i sytuacja na rynku pracy może się odwrócić. Zmiany na rynku pracy nie zmieniają podejścia do wymagań stawianych pracownikom oraz ich przełożonym w organizacjach zarządzanych zgodnie z koncepcją Lean. Człowiek jest tak samo ważny, niezależnie od tego jak wygląda rynek pracy. Organizacje Lean cechują się szacunkiem dla pracownika i nieustannie inwestują w jego doskonalenie. Patrząc na globalne zmiany w bankowości, czy rozwiązania stosowane w skali firmy, Lean i jego oferta dotycząca możliwości rozwiązań strategicznych, rozwiązań taktycznych oraz rozwiązań operacyjnych jest zawsze aktualna, ponieważ ulega ciągłemu doskonaleniu. Zgodnie z jedną z podstawowych zasad tej koncepcji. Traktując każdą organizację jako system społeczny wskazujemy na swoisty układ ról skierowanych na realizację celów np. korporacji, firmy a także pracowników. Postawy i zachowania każdego z Nas w procesie pracy wpisane są w określone uwarunkowania kulturowe tym także organizację pracy. W tym kontekście zgodzić się można z poglądami tych badaczy, którzy podkreślają, że kultura organizacyjna ulega także procesom przemian. Każda organizacja zatem dostosowuje się lub zmienia swe systemy wartości i wzory postępowania. W ten sposób stara się osiągnąć swoje założone cele społeczno-ekonomiczne.

Słownik podstawowych pojęć Lean

- **5 S:** narzędzie służące organizacji miejsca pracy w 5 krokach tj. selekcja, systematyka, sprzątanie, standaryzacja i samodyscyplina
- **5 Why (5 x dlaczego):** narzędzie do szukania przyczyny źródłowej problemu poprzez logiczne odpowiedzi na kolejne pytania dlaczego
- **Andon:** sygnalizacja informująca o statusie sprawności linii produkcyjnej
- **Balansowanie linii:** równomierne rozłożenie pracy na linii produkcyjnej.
- **Cycle Time (C/T):** czas cyklu wykonania jednej sztuki (lub serii), czas pomiędzy wyjściem kolejnej sztuki z danego procesu.
- **Gemba (miejsce akcji):** miejsce tworzenia wartości np. hala produkcyjna.
- **Heijunka:** poziomowanie produkcji – minimalizowanie partii produkcyjnej przy ciągłym zapewnieniu dostępności produktów dla klienta.
- **Jidoka (wbudowana jakość):** automatyczne wykrywanie błędów lub wad w procesie wytwarzania
- **Just in Time (dokładnie na czas):** dostarczanie do klienta oczekiwanego przez niego produktu, w odpowiednim czasie i ilości, w miejscu i jakości przy jak najniższych kosztach
- **Kaizen (Kai-zmiana-Zen-dobra):** koncepcja ciągłego doskonalenia polegająca na wprowadzaniu ciągłych udoskonaleń
- **Kanban:** zlecenie produkcyjne/transportowe wywołane w systemie ssącym
- **Layout:** zaplanowane ustawienie stanowisk pracy

- **Lead Time:** czas od momentu złożenia zamówienia przez klienta do momentu dostarczenia wyrobu gotowego
- **Lean Management (Szcupłe Zarządzanie):** koncepcja Lean Manufacturing rozszerzona na wszystkie szczeble pojedynczego przedsiębiorstwa lub całego łańcuch dostaw
- **Lean Manufacturing (Szcupła Produkcja):** koncepcja zarządzania produkcją koncentrująca się na dostarczaniu klientowi oczekiwanej wartości poprzez eliminację wszelkiego rodzaju straty w procesie
- **Matryca kompetencji:** macierz pokazująca aktualny poziom kompetencji pracowników
- **Milk Runer (mleczarz):** osoba, która regularnie dostarcza detale do supermarketów lub w odpowiednie pole według standardowej trasy
- **Muda (marnotrawstwo):** działania nieprzynoszące wartości dodanej, z punktu widzenia klienta tj. nadprodukcja, zapasy, transport, zbędne ruchy, braki, oczekiwanie, nadmierne przetwarzanie oraz niewykorzystany potencjał ludzki
- **Mura (nierówne obciążenie):** praca ludzi lub maszyn z różnym obciążeniem w jednostce czasu np. w ciągu dnia
- **Muri (nadmierne obciążenie):** praca ludzi lub maszyny ponad możliwości ich wykonywania w sposób ciągły
- **One-Piece-Flow (przepływ jednej sztuki):** produkowanie i przekazywanie do kolejnego procesu jednej sztuki produktu.
- **Overall Equipment Effectiveness (OEE):** całkowita efektywność urządzeń, wskaźnik pokazujący stopień wykorzystania potencjalnie dostępnego czasu maszyn
- **Plan-Do-Check-Act (PDCA):** koło/cykl Deminga, wprowadzenie zmian w usystematyzowany sposób
- **Poka Yoke:** rozwiązanie w procesie, które nie pozwala na popełnienie błędu

- **Pull (ssanie):** sterowanie produkcją według faktycznego zapotrzebowania klienta na zasadzie uruchamiania poprzedniego działania po zakończeniu działania następnego
- **Push (pchanie):** system produkcyjny oparty na prognozach, koncentrujący się na maksymalnym wykorzystaniu zdolności wytwórczych pojedynczego gniazda
- **Raport A3:** narzędzie do opisywania a także do rozwiązywania problemów
- **Single Minute Exchange of Die (SMED):** skracanie czasu przebrojenia do pojedynczych minut
- **Standaryzacja:** standaryzowanie procesów wytwarzania tak, aby były wykonywane łatwo, efektywnie, bezpiecznie i z jakością oczekiwaną przez klienta
- **Strata:** wszystkie działania, procesy czy operacje, które nie dodają wartości do produktu z punktu widzenia klienta – 3 kategorie strat to *muda, muri, mura*
- **Supermarket:** rodzaj magazynu posiadający wyznaczone poziomy min-max, stanowiący lokalny zapas pomiędzy gniazdami
- **Takt Time (T/T):** czas taktu, tempo z jakim należy wytworzyć jedną sztukę, aby zrealizować zapotrzebowanie klienta
- **Total Productive Maintenance (TPM):** totalne utrzymanie ruchu, metodyka utrzymania ruchu maszyn i urządzeń
- **Toyota Production System (TPS):** system opracowany w zakładach Toyoty, mający na celu eliminację strat i doskonalenie przepływu w celu skrócenia czasu w procesie od zamówienia klienta do dostarczenia produktu
- **Value Stream Mapping (VSM):** mapowanie strumienia wartości narzędzie do analizy przepływu strumienia wartości dla jednej rodziny produktów lub usług

- **Visual Management:** zarządzanie wizualne, przekazywanie informacji za pomocą wizualizacji w łatwo dostępnych miejscach
 - **Wąskie gardło (Bottleneck):** proces w strumieniu wartości, który blokuje wszystkie pozostałe, często najdłuższy proces
 - **Work in Proces (WIP):** zapas materiałów i produktów w toku wytwarzania tj. w gniazdach i pomiędzy gniazdami
-

Bibliografia

- Alińska A., 2019: *Alternatywne finanse*, Warszawa.
- Balle F., Balle M., 2012: *Dyrektor firmy, jako Lean menadżer. Powieść o transformacji przedsiębiorstwa*, Wrocław.
- Balle F., Balle M., 2013: *Kopalnia złota. Powieść o zarządzaniu firmą w oparciu o Lean Management*, Wrocław.
- Balle F., Balle M., 2017: *Skuteczne zarządzanie. Powieść o wykorzystaniu Lean w kierowaniu ludźmi*, Wrocław.
- Berges A. (red.), 2014: *A New Era in Banking. The Landscape After the Battle*, Abingdon.
- Blikle A.J., 2016: *Doktryna jakości*, Gliwice.
- Bosenberg D., Metzen H., 1993: *Lean management. Vorsprung durch schlanke Konzepte*, Landsberg.
- Browne F., 2011: *Regulation and banking after the crisis*, Vienna.
- Buckley, P. (red), Pass, C., Prescott, K., 1988: *Measures of International Competitiveness: a Critical Survey*, Journal of Marketing Management.
- Ciesielski M. (red.), 2013: *Sieci w gospodarce*, Warszawa.
- Ciesielski M. (red.), 2011: *Zarządzanie łańcuchem dostaw*, Warszawa.
- Ciesielski M., Długosz J. (red.), 2010: *Strategie łańcuchów dostaw*, Warszawa.
- Covey S., 2015: *7 Nawyków skutecznego działania*, Poznań.
- Czerska J., 2009: *Doskonalenie strumienia wartości*, Warszawa.
- Czerska J., 2001: *Efekty wdrożenia Lean production*, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, Warszawa.
- Czerska J., Spitter A., 2010: *Koncepcja zarządzania. Podręcznik akademicki*, Warszawa.
- Czerska J., 2002: *Więcej niż odchudzanie, czyli istota koncepcji zarządzania Lean*, *Personel*, Warszawa.

- Day G.S., 1997: *Maintaining Competitive Edge: Creating and Sustaining Advantages in Dynamic Competitive Environments*, w: Day G.S., Reibstein D.J., Gunter R.E. (ed.), *Wharton on Dynamic Competitive Strategy*, New York.
- Drucker P.F., 2017: *Menedżer skuteczny*, Warszawa.
- Est E., 2020: *Different Culture. Different Problem Solving*, Amsterdam.
- Est E., 2020: *Different Cultures, Different Standards*, Amsterdam.
- Est E., 2020: *Lean Culture? What about Toyota's Culture?* Amsterdam.
- Est E., 2016: *Respect for People or Continuous Improvement? What comes first?*, Amsterdam.
- Est E., 2019: *The Leadership Gap*, Amsterdam.
- Est E., 2018: *Why it is so hard to get Continuous Improvement into your Culture and DNA and what to do about it?*, Amsterdam.
- Flejterski S., 2007: *Metodologia finansów. Podręcznik akademicki*, Warszawa.
- Flejterski S., 2002: *Różnicowanie struktur we współczesnej bankowości*, Szczecin.
- Flejterski S., Ziolo M., 2015: *Ordofinanso. W poszukiwaniu nowego ładu w nauce i praktyce finansów*, Finanse, Warszawa.
- Gierszewska G., Romanowska, M., 2001: *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, Warszawa.
- Godziszewski B., 2001: *Zasobowe uwarunkowania strategii przedsiębiorstwa*, Toruń.
- Gorynia M., 1998: *Zachowania przedsiębiorstw w okresie transformacji. Mikroekonomia przejścia*, Poznań.
- Gospodarowicz A., Nosowski A. (red.), 2016: *Zarządzanie instytucjami kredytowymi*, Warszawa.
- Grajewski P., 2007: *Organizacja procesowa. Projektowanie i konfiguracja*, Warszawa.
- Graupp P., Wrona R., 2010: *Podręcznik TWI. Doskonalenie niezbędnych umiejętności przełożonych*, Wrocław.

- Hanczar P., 2016: *Korzyści i zagrożenia wynikające z wykorzystania koncepcji zapasów sterowanych przez dostawcę z konsolidacją dostaw*, w: Cichosz M., Nowicka K., Pluta-Zaremba A. (red.), *Zarządzanie łańcuchem dostaw i logistyką w XXI wieku*, Warszawa.
- Harris R., Harris C., Wilson E., 2013: *Logistyka wewnętrzna fabryki wg zasad Lean Manufacturing. Przewodnik po systemie zarządzania materiałami dla specjalistów produkcji, zarządzania produkcją, zakupów oraz technologii*, Wrocław.
- Hax A.C., Majluf M.N., 1990: *The Use of the Industry Attractiveness – Business Strength Matrix in Strategic Planning*, w: Dyson R.G. (ed.), *Strategic Planning: Models and Analytical Techniques*, Chichesters.
- Horbal R., 2015: *Ukryty Skarb*, Wrocław.
- Imai M., 2018: *Gemba Kaizen. Zdroworozsądkowe podejście do strategii ciągłego rozwoju*, Warszawa.
- Jones D., 2017: *Zobaczyć całość strumienia wartości*, Wrocław.
- Kay J., 1996: *Podstawy sukcesu firmy*, Warszawa.
- King B., 2013: *Bank 3.0. Nowy wymiar bankowości*, Warszawa.
- King B., 2018: *Bank 4.0. Banking Everywhere, Never at a Bank*, Singapore.
- Koźmiński A., Jemieliński D., 2008: *Zarządzanie od podstaw*, Warszawa.
- Kubiak S., 2016: *Hoshin Kanri, czyli jak skutecznie zrealizować strategię i wykorzystać w pełni potencjał firmy*, Wrocław.
- Kubis N., 2005: *Narzędzia Lean Management*, Zagadnienia Techniczno-Ekonomiczne, t. 50, z. 2-3.
- Lean Enterprise Institute Polska, 2020: <https://lean.org.pl>.
- Lichtarski J. (red.), 1999: *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Wrocław.
- Liker J. K., 2016: *Droga Toyoty*, Warszawa.
- Liker J. K., Meier D. P., 2011: *Droga Toyoty. Fieldbook*, Warszawa.
- Liker J., Ross K., 2018: *Droga Toyoty do doskonałości w usługach*, Warszawa.
- Linseisen A., 1995: *Lean Banking. Die Anwendbarkeit des Lean Management bei deutschen Kreditinstituten*, Wiesbaden.

- Magenheimer K. A., 2013: *Lean Management in indirekten Unternehmensbereichen*, w: *Modelierung, Analyse und Bewertung von Verschwendung*, Munchen.
- Majewska-Opiełka I., 2007: *Umysł Lidera*, Gliwice.
- Majorama F., Morelli A., 2012: *Lean banking. Zastosowanie Six Sigma w świecie finansowym z przykładami*, Kraków.
- Martyniak Z., 1998: *Metody organizacji i zarządzania*, Kraków.
- McMillan J., 2014: *The End of Banking. Money, Credit and the Digital Revolution*, London.
- Miklaszewska E., Folwarski M. (red), 2019: *Bankowość emocjonalna. Cyfrowa transformacja banków a oczekiwania klientów*, Warszawa.
- Mikołajczyk Z., 2005: *Lean management*, w: Błaszczuk W. (red.), *Metody organizacji i zarządzania. Kształtowanie relacji organizacyjnych*, Warszawa.
- Milewska B., 2015: *Czynnik ludzki jako determinanta efektu trade-up w procesach produkcyjno-logistycznych*, w: *Studia Zarządzania i Finansów*, WSB w Poznaniu, nr 8.
- Milewska B., Milewski D., 2001: *Just-in-time*, Kraków.
- Milewska B., 2016: *Możliwości zastąpienia relacji trade – off relacją trade-up w logistyce i produkcji*, cz. 2, *Logistyka*, Poznań.
- Milewski D., 2013: *Relacje procesów logistycznych jako czynnik efektywności ekonomicznej przedsiębiorstw produkcyjnych*, Szczecin.
- Nikołajew J, Urbas M, 2018: *Odra jako obszar aktywności społeczno-zawodowej – perspektywa socjologiczna*, w: *Studia Zarządzania i Finansów*, WSB w Poznaniu nr 15.
- Nogalski B., Szreder J., 2005: Walentynowicz P., *Lean Management jako metoda podnoszenia konkurencyjności polskich MSP. Zakres zastosowania w polskich przedsiębiorstwach produkcyjnych województwa pomorskiego*, w: Pyka J. (red.), *Nowoczesność przemysłu i usług. Współczesne koncepcje i metody zarządzania przedsiębiorstwami*, Katowice.
- Nowosielski S., Osbert-Pociecha G., 2007: *Lean management, jako ogólna koncepcja transformacji przedsiębiorstw*, w: Lichtarski J. (red.), *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Wrocław.

- Oppenheim B.W., Felbur M., 2014: *Lean for Banks. Improving Quality, Productivity, and Morale in Financial Offices*, New York.
- Ozili P.K., 2018: *Impact of digital finance on financial inclusion and stability*, Borsa Istanbul Review, Istanbul.
- Pierścionek Z., 1996: *Strategie rozwoju firmy*, Warszawa.
- POLST, 2020: www.polst.com.pl
- Porter M.E., 2006: *Przewaga konkurencyjna. Osiąganie i utrzymywanie lepszych wyników*, Gliwice.
- Porter M.E., 2006: *Strategia konkurencji. Metody analizy, sektorów i konkurentów*, Warszawa.
- Proniewski M., Tarasiuk W., *Zarządzanie instytucjami kredytowymi. Strategie, modele biznesowe i operacyjne*, Warszawa 2012.
- Raczkowski K. (red.), 2015: *Zarządzanie ryzykiem w polskim systemie finansowym*, Warszawa.
- Raport PARP, 2010: *Wykształcenie pracowników a pozycja konkurencyjna przedsiębiorstw*, Warszawa.
- Rother M., Shook J., 2018: *Naucz się widzieć. Eliminacja marnotrawstwa poprzez mapowanie strumienia wartości*, Wrocław.
- Rother M., 2011: *Toyota Kata. Zarządzanie ludźmi w celu doskonalenia zdobywania umiejętności adaptacji oraz osiągania ponadprzeciętnych wyników*, Wrocław.
- Shimokowa K., Fumoto T. (red.), 2011: *Lean Management. Narodziny systemu zarządzania*, Wrocław.
- Shook J., 2010: *Zarządzać znaczy uczyć*, Wrocław.
- Skąpska E., 2019: *Racjonalność gospodarowania. Perspektywa usług*, Warszawa.
- Smalley A., 2011: *Poziomowany system ssący. Przewodnik w zakresie doskonalenia systemów produkcyjnego wg zasad Lean dla specjalistów planowania i sterowania produkcją, produkcji i technologii*, Wrocław.
- Sokołowska S., Krawczyk-Softys A., Mijal A., Płatkowska-Prokopczyk L., Szwiec P., 2016: *Koncepcje organizacji i metody zarządzania. Możliwości i ograniczenia*, Warszawa.

- Stankiewicz, M.J., 2005: *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Toruń.
- Strategor, 1995: *Zarządzanie firmą: strategię, struktury, decyzje, tożsamość*. Warszawa.
- Szymańska K. (red.), 2016: *Kompendium metod i technik zarządzania*, Warszawa.
- Szymonik A., 2011: *Logistyka i zarządzanie łańcuchem dostaw, cz. 2*, Warszawa.
- Szymonik A., Nowak I., 2018: *Współczesna logistyka*, Warszawa.
- Świerczek A., 2019: *Zarządzanie łańcuchem dostaw w ujęciu zintegrowanym*, Warszawa.
- Taggart J., 2003: *International Competitiveness and the Single Currency*, Business Strategy Review, London.
- Taleb N.N., 2014: *Czarny łabędź. O skutkach nieprzewidywalnych zdarzeń*, Warszawa.
- Toyota Motor Poland Ltd. Sp. z o.o., 2020: <https://www.toyota.pl>
- Walentynowicz P., 2010: *Bariery wdrażania Lean Management w przedsiębiorstwach produkcyjnych w Polsce*, w: Lachiewicz S., Matejun M. (red.), *Współczesne koncepcje zarządzania produkcją, jakością i logistyką*, Łódź.
- Witkowski J., 2010: *Zarządzanie łańcuchem dostaw. Koncepcje, procedury, doświadczenia*, Warszawa.
- Womack J.P., Jones D.T., 2001: *Odchudzanie firm*, Warszawa.
- Womack J.P., Jones D.T., Roos D., 1990: *The Machine that Changed the World*, New York.
- Womack J.P., Jones D.T., 2010: *Szczupłe rozwiązania*, Wrocław.
- Wyższa Szkoła Bankowa Bydgoszcz, 2020: <https://www.wsb.pl/bydgoszcz>.
- Zaleska M. (red.), 2018: *Świat bankowości*, Warszawa.