



Lean management w OSK

Współczesne czasy nie zachęcają przedsiębiorców do odważnego, czyli ekspansywnego inwestowania pieniędzy pieniężnych w rozwój swoich firm. Tendencje rozwojowe oraz biznesowy optymizm często zastępowane są pytaniem: jak przetrzymać kryzys?



Paweł Żuraw

Menedżer drugiej dekady XXI w., jak już wcześniej wielokrotnie było podkreślane, musi wykazywać się dużą rozważnością i roztropnością. Niewątpliwie tym, co spędza sen z powiek przedsiębiorców, są rosnące koszty, brak płynności finansowej, które są efektem – powszechnych w każdej branży – zatorów płatniczych. Co zrobić, żeby w trudnej sytuacji ekonomicznej nie narażać firmy na niepotrzebne koszty, a w konsekwencji na straty? Warto w tym miejscu przedstawić kolejną koncepcję nowoczesnego i efektywnego zarządzania, określaną mianem lean management.

■ Podstawowe założenia

Koncepcja lean management ma swoje źródło w metodzie „odchudzonej produkcji” (lean production), która po raz pierwszy została zastosowana w japońskim koncernie samochodowym Toyota przez szefa produkcji T. Ohno. Jej nazwa jest pochodzenia amerykańskiego – lean oznacza „smukłość” i „przystosowanie”, zaś management – zarządzanie. Zawiera ona w sobie zasady stworzone przez Japończyków oraz techniki wynikające z dorobku amerykańskiej myśli organizatorskiej. Podstawowe założenie koncepcji lean koncentruje wysiłki przedsiębiorstwa na oczekiwaniach i potrzebach klienta dla zapewnienia maksymalnej jego satysfakcji przy jednoczesnej eliminacji czynników, które nie dodają produktowi czy usłudze żadnej wartości. Lean management zakłada redukcję kosztów

funkcjonowania przedsiębiorstwa, poprawę jakości wyrobów i samej pracy przez odpowiednie zaangażowanie zasobów ludzkich (kapitału ludzkiego) w proces rozwoju firmy.

■ Cele i zasady metody lean

Koncepcja lean opiera się na trzech podstawowych filarach, tj. kosztach, jakości i zasobach ludzkich. System (z dosłownego tłumaczenia) „smukłego”, „elastycznego”, „przystosowanego”, „odchudzonego” zarządzania zakłada równoległe stosowanie procesów składających się na tzw. łańcuch wartości wyrobu, usługi. Są to: proces przygotowania produkcji (od koncepcji do gotowego produktu); w przypadku OSK będzie to przygotowanie procesu szkolenia, pomy-

ślach ludzkich. System (z dosłownego tłumaczenia) „smukłego”, „elastycznego”, „przystosowanego”, „odchudzonego” zarządzania zakłada równoległe stosowanie procesów składających się na tzw. łańcuch wartości wyrobu, usługi. Są to: proces przygotowania produkcji (od koncepcji do gotowego produktu); w przypadku OSK będzie to przygotowanie procesu szkolenia, pomy-



ślą na efektywne, jakościowe szkolenie, zarządzanie informacjami i jednocześnie obsługą klienta (od momentu przyjęcia zlecenia do dostawy); w OSK będzie to zarządzanie procesem szkolenia kursanta od momentu zapisania na kurs do chwili zdania egzaminu na prawo jazdy. Taki system zarządzania wymaga pracy zespołowej, okresowych konsultacji i szkoleń personelu, które wcale nie muszą okazać się kosztowne.

Wdrożenie koncepcji „odchudzonego”, „elastycznego” zarządzania wymaga wypracowania i przestrzegania wielu zasad myślenia i organizowania. Do najważniejszych z nich należą:

- przewidywanie kształtu przyszłych działań (prospektywność)
- rozumienie otoczenia i adaptacyjne reagowanie (wrażliwość)
- analiza efektów całościowych i gotowość rozważania złożonych zjawisk (globalność)
- wykorzystywanie wszystkich posiadanych zasobów (dynamiczność)
- eliminacja wszelkiego marnotrawstwa (ekonomiczność).

Praca w systemie „odchudzonego” zarządzania jest kształtowana przez następujące zasady, do których zalicza się:

- pracę grupową
- odpowiedzialność osobistą
- racje klienta
- priorytet wartości dodanej
- standaryzację
- ciągle ulepszanie
- natychmiastową eliminację przyczyn usterek
- przewidywanie i stopniowe doskonalenie.

Dzięki zastosowaniu pracy grupowej firma powinna uzyskiwać lepsze rezultaty. Dobrze zmotywowany zespół lepiej potrafi zrealizować założone cele. Wyższy jest także stopień odpowiedzialności za jakość wytwarzanego produktu czy wykonywanej usługi.

Zasada odpowiedzialności osobistej bezpośrednich wykonawców zadań (w przypadku OSK – instruktorów, wykładowców) powoduje, że decyzje są podejmowane na najniższym szczeblu operacyjnym. Wzrasta autonomia, odpowiedzialność za wykonywane zadania oraz samokontrola. Warto podkreślić, że realizacja tej zasady wymaga podnoszenia kwalifikacji pracowników, których koszt jest rekompensowany oszczędnościami uzyskanymi na zmniejszonych kosztach komunikacji, administrowania i nadzoru ze strony kierownictwa.

Zasada odpowiedzialności osobistej powoduje, że w zespole wzrasta jednocześnie wzajemny poziom zaufania, a zaufanie jest podstawą dobrej współpracy.

Cały proces wytwarzania produktu, wykonywania usługi edukacyjnej powinien być podporządkowany potrzebom klienta, kursanta. Wady produktu, usługi dzięki otwarciu informacyjnemu na klienta, na konstruktywną krytykę, mogą stanowić czynnik podnoszący jakość.

Wartość usługi zależy od warunków, w jakich jest ona realizowana. Warunki te kształtowane są przez: wiedzę instruktora (tzw. know-how, z jęz. ang. „wiedzieć jak”), czas potrzebny na wykonanie usługi oraz wymagania rynku wynikające z potrzeb potencjalnych klientów. Wszelkie procesy związane z wytwarzaniem produktu, wykonywaną usługą powinny być dokładnie analizowane w celu permanentnego podnoszenia jakości i redukcji kosztów.

Koncepcja lean management zakłada opracowanie i przestrzeganie standardów wykonywania określonych zadań. Standard jest zasadą, której wykonawca powinien się podporządkować. W systemie lean szczególnie miejsce zajmuje japońska koncepcja kaizen (proces ciągłego ulepszania). Zakłada ona, że nie ma niczego, co mogłoby nie być udoskonalone i że wszyscy realizatorzy danego procesu powinni uczestniczyć w jego doskonaleniu. W myśl tej za-

sady, należy więc dbać o szybkie wdrażanie pomysłów, ulepszeń.

Wykrycie błędu traktuje się nie jako porażkę, ale jako szansę ulepszenia źle funkcjonującego systemu czy procesu. Istotne jest tutaj znalezienie przyczyn powstawania błędów. Koncepcja T. Ohno zakłada pięciokrotne stawianie pytania „dlaczego?”

w poszukiwaniu przyczyny błędów. W japońskich przedsiębiorstwach jest rozpowszechniony pogląd, że wykrycie i eliminacja błędów w miejscu jego powstania kosztuje najmniej, a jeśli zdarzy się to u klienta, wówczas jest to bardzo kosztowne.

Koncepcja lean management zakłada stopniowe doskonalenie działalności przedsiębiorstwa. Do czasu pełnego opanowania nowych metod pracy tempo działań powinno być umiarkowane, a sam ich przebieg zabezpieczony, np. dodatkową kontrolą.

■ Uwarunkowanie powodzenia koncepcji lean

Ważne dla powodzenia „odchudzonego” zarządzania jest uświadomienie pracownikom celowości planowanych zmian i wynikających z nich zadań, a także informowanie na bieżąco o postępach prac i osiągniętych ekonomicznych i organizacyjnych korzyściach. Koncepcja lean opiera się przede wszystkim na wiedzy, doświadczeniu i pomysłowości pracowników. Nasuwa się tutaj wniosek, że należy i warto dbać o stymulowanie postaw innowacyjnych. Przykład zawsze musi wyjść od góry. Zmiany powinny być zapoczątkowane przez kadrę zarządzającą. Wiedza o zasadach, metodach i technikach, które mają być zastosowane, powinna być przekazywana w dół organizacji w sposób przystępny i zrozumiały dla pracowników. Następnie, poprzez szkolenie i konstruktywną współpracę, należy doprowadzić do samodzielnej realizacji nowych zasad. Korzyści z wprowadzenia zmiany na lepsze w pierwszej kolejności odczuwają pracownicy najniższego szczebla, a później całe przedsiębiorstwo.

Artykuł tylko hasłowo przedstawia podstawowe założenia koncepcji lean management. Podsumowując, warto podkreślić, że zakłada ona koncentrację uwagi na całościowych procesach, umożliwiając ujawnianie zbędnych czynności, wykrywanie tzw. wąskich gardeł, a jej pełne wdrożenie daje możliwości uzyskania radykalnego zmniejszenia kosztów pośrednich. Z badań wynika, że w efekcie wdrożenia programu lean udało się uzyskać: redukcję zapasów nawet o 90 proc., bardzo znaczącą redukcję liczby poprawek i braków do 90 proc. oraz skrócenie cyklu produkcyjnego (wykonywania usługi) średnio o jedną trzecią. ■