

# Lean Management jako klucz do wzrostu wydajności i zmniejszenia strat

Fundamentem koncepcji Lean Management jest stwierdzenie, że „klient jest najważniejszy” – dotyczy ono zarówno klienta zewnętrznego, jak i wewnętrznego. Koncepcja ta realizowana jest poprzez doskonalenie procesów i rozwój pracowników, tak aby na czas dostarczać klientowi produkty i usługi najwyższej jakości. Lean Management stosowany jest zarówno w produkcji, jak i w usługach.

---

autor: SEBASTIAN MATYNIAK





Fot. S. Matyniak

**Sebastian Matyniak**  
Prezes Zarządu Brainstorm Group. Jest twórcą wielu projektów, nowatorskich metod, w szczególności w zakresie sprzedaży i zarządzania.

▼  
**NA PORTALU:**  
Wykorzystanie wskaźników efektywności w doskonaleniu wyników przedsiębiorstwa – J. Czerna, Ł. Gołębiewski



Hoshin Kanri w firmie Nissan – M. Barowicz



Opcja dostępna dla prenumeratorów PLUS i PREMIUM

Pierwszym przedsiębiorstwem, które wprowadziło kulturę Lean, jest Toyota i właśnie ta firma spopularyzowała tę koncepcję, która obecnie jest wdrażana zarówno w firmach produkcyjnych, jak i usługowych na całym świecie. Aby dobrze zrozumieć filozofię Lean Management, trzeba przeanalizować kulturę narodową Japonii, której podstawą jest tzw. kodeks bushido – zbiór praktyk stosowanych przez samurajów. Bardzo wiele zasad Lean Management, stawiających na piedestale klienta, wywodzi się właśnie z kultury Japonii i kodeksu bushido. Prawie każdego turystę odwiedzającego pierwszy raz Japonię dziwi widok osoby zajmującej się sprzątnięciem dworca kolejowego, która kłania się każdemu pociągowi, który wjeżdża na peron. Tymczasem w Japonii jest to zupełnie normalne, gdyż osoba ta kłania się swoim klientom, którzy dają jej pracę, a których ona darzy dużym szacunkiem i wdzięcznością. To pokazuje, jak duża jest koncentracja na kliencie i jak mocno zakotwiczony jest szacunek do niego w kulturze Japonii. W Kraju Kwitnącej Wiśni, oprócz szacunku i zorientowania na klienta, równie ważny jest szacunek do samej pracy i wykonywanie jej w sposób perfekcyjny oraz codzienne zastanawianie się, co można zrobić lepiej, aby produkt lub usługa były wyższej jakości, a praca bardziej wydajna. Tak przez tysiące lat Japończycy doskonalili technikę wykonywania swojej pracy, co zakorzeniło się trwale w ich kulturze. Przykładem może być pielęgnacja drzewek bonsai, której celem jest takie przycinanie gałęzi, aby drzewko wyglądało

na stare. Ciągła praca nad techniką pielęgnacji i przycinania drzewek bonsai doprowadziła do powstania 12 różnych technik osiągnięcia tego samego rezultatu. Przykład ten pokazuje, jak mocna jest u Japończyków orientacja na ciągłe doskonalenie, czyli tzw. kaizen.

Wyzwania, przed którymi staje każdy przedsiębiorca, niezależnie od tego, w czym specjalizuje się jego firma, to osiąganie coraz lepszych rezultatów z jednoczesną redukcją kosztów. Można to realizować, pracując więcej, szybciej bądź poprzez dodatkowe zasoby ludzkie i technologiczne, ale można też osiągnąć to poprzez zmianę sposobu pracy ludzi i osadzenie jej w kulturze przedsiębiorstwa tak, aby efekty zmiany były trwałe. Z tego powodu tak popularne stało się wdrażanie kultury Lean, która z jednej strony zorientowana jest na potrzeby klienta, a z drugiej daje efekty poprzez rozwój ludzi i ciągłą optymalizację procesów. Z doświadczeń konsultantów Brainstorm Group wynika, że orientacja na klienta zewnętrznego jest stosunkowo duża, ale obserwuje się problem z orientacją na klienta wewnętrznego. Brak zrozumienia celów swojej pracy i strategii firmy powoduje, że pracownicy nie biorą wystarczającej odpowiedzialności za wynik własnej pracy i nie patrzą na cały proces, tylko na mały fragment, w którym uczestniczą. Wprowadzenie tablic Hoshin Kanri, na których każdego dnia pokazuje się wpływ pracy poszczególnych osób na realizację strategii firmy, dostarcza pracownikom informacje o tym, jak ważna jest ich praca i w jaki sposób wpływa na wynik

i realizację strategii firmy. Jednak wprowadzenie tablic Hoshin Kanri to nie wszystko, gdyż wdrażanie kultury Lean powinno koncentrować się na zmianach technicznych, doskonaleniu procesów oraz rozwijaniu pracowników. Realizowane jest to poprzez sprawianie, że każda czynność wykonywana przez pracownika przynosi wartość dodaną do produktu lub usługi, którą oferuje przedsiębiorstwo. Z doświadczenia wiem, że obszar do optymalizacji to czasami nawet 70%, co oznacza, że albo maszyny i urządzenia, które wytwarzają produkt, pracują tylko przez 30% czasu, co pokazuje wskaźnik całkowitego wykorzystania maszyn i urządzeń, albo pracownicy wykonują pracę, która jest w 70% marnotrawstwem. Powyższe liczby pokazują, jak bardzo można zoptymalizować proces poprzez zmianę sposobu pracy. Transformację Lean, która prowadzi do poprawy efektywności procesów, zazwyczaj realizuje się poprzez zmianę systemu zarządzania w firmie, której celami są między innymi wyłapanie i identyfikacja nieregularności oraz eliminowanie marnotrawstw z niej wynikających. Do podstawowych źródeł marnotrawstwa zalicza się: nadprodukcję, zapasy, poprawianie błędów i braków, zbędne przetwarzanie, zbędne przemieszczanie materiału, nadmierny ruch, oczekiwanie oraz niewykorzystany potencjał pracowników. Wynika z tego, że w szczupłym zarządzaniu marnotrawstwem jest każda czynność, za którą klient nie chce zapłacić, czyli taka, która nie przynosi wartości.

Kluczem do ciągłej poprawy w eliminowaniu marnotrawstw



**+** Brak zrozumienia celów pracy i strategii firmy powoduje, że pracownicy nie biorą wystarczającej odpowiedzialności za wynik swoich działań i nie patrzą na cały proces, tylko na mały fragment, w którym pracują

jest zaangażowanie w ich poszukiwanie ludzi, którzy w danym procesie pracują. Bardzo często szef lub menedżer mają dużą pokusę, aby problemy rozwiązywać samodzielnie, żeby na tej podstawie budować własny autorytet i dać swoim pracownikom gotowe rozwiązania, które powodują, że mogą oni lepiej pracować. Niestety rozwiązania te są często niestosowane przez podwładnych. Ludzie, którzy mają bezpośrednią styczność z procesem, potrafią sami wygenerować usprawnienie i, wyłapując nieregularność, eliminują w ten sposób marnotrawstwa. Jako przykład mogę podać sytuację, w której firma z branży motoryzacyjnej poprosiła mnie o pomoc w zakresie poprawy jakości produktów, ponieważ duży procent produktów musiał przed spakowaniem zostać poprawiony, gdyż wyroby nie spełniały norm klienta. Zapytałem wtedy szefa produkcji, co robi w zakresie minimalizacji braków produkcyjnych, oraz poprosiłem, aby pokazał mi, jak wygląda proces pracy. Zabrał mnie do hali produkcyjnej i wyciągnął

jeden z wadliwych i wymagających poprawki produktów z czerwonego kontenera, w którym były one składowane. Następnie zwołał zespół do rozwiązywania problemów. Byli w nim menedżerowie jakości, logistyki, technologii, a nawet szef magazynu. W tym gronie debatowali nad poszukiwaniem rozwiązania. Po zakończeniu spotkania okazało się, że rozwiązania nie znaleziono, więc zapytałem ich, dlaczego nie zaangażowali do tego procesu operatorów. Usłyszałem odpowiedź, że oni nigdy na ich pytania nie odpowiadają. Sam wziąłem do ręki produkt, nad którego wadliwością zastanawiał się zespół ds. rozwiązywania problemów, i podszedłem do pierwszej operatorki linii produkcyjnej, pytając, czy może mi pomóc zidentyfikować przyczynę powstania tego braku. Odpowiedź wcale mnie nie zaskoczyła. Operatorka linii precyzyjnie wskazała mi miejsce, w którym powstają braki. Od tego momentu zmieniliśmy wraz z szefem produkcji sposób identyfikacji przyczyn braków produkcyjnych, a ich statystykę

i analizę zaczęli robić pracownicy produkcyjni. W ciągu miesiąca liczba braków produkcyjnych spadła czterokrotnie. Dlaczego zatem tak się stało i skąd taki rezultat? Kluczem do sukcesu było zaangażowanie w ten proces ludzi, którzy stali się za niego bardziej odpowiedzialni, zaczęli analizować informacje i wprowadzać usprawnienia. Kluczem do wdrożenia kul-



Analiza ponad 50 polskich przedsiębiorstw, które przechodziły transformację Lean, wskazuje, że można

poprawić wiele kluczowych wskaźników wpływających na wyniki. Przykłady takich wskaźników to:

- + wzrost wykorzystania maszyn i urządzeń mierzonego wskaźnikiem OEE aż o 52% – czterokrotne zmniejszenie liczby braków produkcyjnych,
- + zredukowanie czasu przebrojeń nawet o 94%,
- + redukcja zapasów o 65%,
- + wzrost wydajności pracy nawet o 63%,
- + uwolnienie powierzchni pod produkcję nawet w 51%,
- + redukcja odpadu o 81%,
- + zmniejszenie liczby reklamacji o 84%,
- + skrócenie czasu przygotowania ofert handlowych o 81%.

## + Menedżerowie, którzy poważnie myślą o wdrożeniu systemu Lean w swojej firmie, powinni rozpocząć ten proces od wyznaczenia celów we wszystkich obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa

tury Lean w przedsiębiorstwie jest zatem umożliwienie ludziom działania i sprawienie, aby to oni wzięli odpowiedzialność za to, co robią.

Rezultaty te można było uzyskać poprzez takie działania jak: standaryzacja pracy, wprowadzenie systemu ssącego z jednoczesnym przepływem jednej sztuki, praca nad jakością wbudowana w proces każdej operacji produkcyjnej i poprodukcyjnej, system dostaw na czas i wiele innych narzędzi Lean Management.

Koncepcja Lean Management to kompleksowy sposób zarządzania przedsiębiorstwem, a nie tylko praca z wyżej wymienionymi narzędziami. Menedżerowie, którzy na poważnie myślą o wdrożeniu

systemu Lean w swojej firmie, powinni rozpocząć ten proces od wyznaczenia celów we wszystkich obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa. Dla tych celów w dalszej kolejności powinny zostać wyznaczone zadania i aktywności, a dopiero na ostatnim etapie należy zastanowić się, jakimi metodami i narzędziami zadania te będą realizowane. Najważniejszym celem Lean jest eliminowanie nieregularności, które wpływają na przepływ materiału i informacji, co powoduje powstawanie marnotrawstw. W praktyce, wdrażając Lean, bardzo często zaczynamy od mapowania procesów tak, aby wyłapać nieregularności. Mapa stanu obecnego pozwala nam na wychwycenie nadmiernych obciążeń procesu, które powodują powstanie marnotrawstw.

Pracując na różnych projektach i przy różnych transformacjach, słyszę od klientów, że wdrażanie kultury Lean powinniśmy zacząć od wdrożenia 5S, którego celem jest doskonalenie stanowiska pracy, a nie tylko – jak się powszechnie uznaje – zaprowadzenie porządku. Ja jednak rekomenduję rozpoczęcie transformacji od mapowania procesów, tak żebyśmy mogli w pierwszej kolejności wyeliminować tzw. wąskie gardła. Jeśli jednym z nich jest np. szybka identyfikacja narzędzi czy dokumentów, to na pewno wdrożenie 5S będzie przydatne na początku procesu. Pamiętać jednak należy, że Lean Management to system zarządzania, a nie zbiór narzędzi i tak powinniśmy go traktować.

To budowanie kultury organizacji zorientowanej na ciągły rozwój. Uczenie się i rozwój pracowników

są równie ważne, co eliminowanie nieregularności i marnotrawstw, gdyż prowadzi do eliminowania tych ostatnich. Tylko gdy pracownicy będą rozwijali się z organizacją i procesami, będą w stanie wychwycić i wyeliminować marnotrawstwa. Transformację Lean możemy przeprowadzić w każdej organizacji, a warunkiem do jej wdrożenia jest to, aby występowały w niej ludzie i procesy. Efekty nie zawsze są spektakularnie wyrażone poprawą wskaźników, ale najważniejszym rezultatem transformacji Lean jest zmiana kultury firmy. Z polegającej na gaszeniu pożarów i wykonywaniu pracy na ostatnią chwilę na kulturę ciągłego doskonalenia, w której prewencja jest wysoko rozwinięta i w której rozwiązywanie problemów i osiąganie wyników realizowane są poprzez zaangażowanie ludzi od najniższego szczebla organizacji – m.in. poprzez delegowanie im odpowiedzialności i informowanie ich, jak ich praca wpływa na realizację celów strategicznych firmy.

Japonia leży daleko od Polski, a nasze kultury są odmienne, dlatego wdrażanie kultury Lean w organizacji nie jest łatwe. Zważywszy jednak na efekty, które możemy uzyskać, na pewno warto się zastanowić nad jej wdrożeniem. Japończycy często wykorzystują to, co najlepsze i biorą sobie z innych kultur i tradycji te elementy, które najbardziej pasują do ich własnej. Może warto, abyśmy podobnie podchodzili do wdrożenia systemu zarządzania w firmie opartej na filozofii Lean Management, pamiętając jednak o tym, że jest to kompleksowy system, a nie tylko zbiór narzędzi. +