



Łukasz Dekier

**ZASTOSOWANIE SYSTEMU SUGESTII W
PRZEDSIĘBIORSTWACH ZARZĄDZANYCH ZGODNIE Z METODĄ
LEAN MANAGEMENT**

**APPLICATION OF SUGGESTION SYSTEM IN ENTERPRISES
MANAGED IN ACCORDANCE WITH THE LEAN MANAGEMENT
METHOD**

Praca doktorska

**Promotor: prof. dr hab. Marek Ciesielski
Promotor pomocniczy: dr Arkadiusz Kawa
Pracę przyjęto dnia: 25.09.2017r.**

Podpis Promotora

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

Poznań, 2017

Wydział: Zarządzania

Katedra: Logistyki i Transportu

Spis treści

WSTĘP.....	4
CELE ROZPRAWY.....	6
HIPOTEZY BADAWCZE.....	6
ZAKRES BADAŃ.....	7
METODY BADAWCZE I ŹRÓDŁA INFORMACJI	7
STRUKTURA ROZPRAWY	7
1. SYSTEMY DOSKONALENIA ORGANIZACJI.....	9
1.1 EWOLUCJA SYSTEMÓW DOSKONALENIA ORGANIZACJI.....	9
1.1.1 Od fordyzmu do toyotyizmu.....	9
1.1.2 Charakterystyka Toyota Production System.....	18
1.1.3 Geneza lean management.....	26
1.2 ZAŁOŻENIA KONCEPCJI LEAN MANAGEMENT.....	33
1.2.1 Zasady i elementy lean management.....	34
1.2.2 Aspekt zarządzania ludźmi w lean management.....	42
1.2.3 Lean management a procesy i zmiany w przedsiębiorstwie	50
2. ROLA PRACOWNIKÓW W DOSKONALENIU PRZEDSIĘBIORSTWA	58
2.1 DOSKONALENIE PRZEDSIĘBIORSTWA W ZARZĄDZANIU WEDŁUG KONCEPCJI.....	58
LEAN MANAGEMENT	58
2.1.1 Rola pracowników w doskonaleniu przedsiębiorstwa.....	59
2.1.2 Kaizen jako koncepcja doskonaleniu przedsiębiorstwa.....	68
2.1.3 Narzędzia angażujące pracowników w doskonalenie przedsiębiorstwa	76
2.2 ZNACZENIE SYSTEMÓW SUGESTII W DOSKONALENIU PRZEDSIĘBIORSTW	86
2.2.1 Geneza systemów sugestii.....	87
2.2.2 Istota i cele systemu sugestii	93
2.2.3 Korzyści z zastosowania systemów sugestii.....	99
2.2.4 Tworzenie i wdrażanie systemów sugestii.....	105
2.3 RYZYKA ZWIĄZANE Z WDRAŻANIEM SYSTEMU SUGESTII	112
3. SYSTEMY SUGESTII W POLSCE	117
3.1 INFORMACJA O BADANIU I BADANYCH PRZEDSIĘBIORSTWACH	117
3.2 FUNKCJONOWANIE SYSTEMÓW SUGESTII PRACOWNICZYCH W BADANYCH FIRMACH	120
3.2.1 Problemy związane z wdrożeniem systemów sugestii	120
3.2.2 Powody stosowania systemów sugestii.....	122
3.2.3 Schematy funkcjonowania programu sugestii.....	124
3.2.4 Nagradzanie pracowników za zgłaszanie pomysłów usprawnień.....	131
3.3 KORZYŚCI FINANSOWE DLA PRZEDSIĘBIORSTW.....	138
3.4 DZIELENIE SIĘ DOBRZYMI POMYSŁAMI Z INNYMI ODDZIAŁAMI FIRMY	139
3.5 CIĄGŁE DOSKONALENIE PROGRAMÓW SUGESTII.....	140
4. ZASTOSOWANIE SYSTEMÓW SUGESTII W PRAKTYCE	146
4.1 SKUTECZNOŚĆ SYSTEMU SUGESTII W PRZEDSIĘBIORSTWIE PRODUKCYJNYM A USŁUGOWYM ..	147
4.2 CZYNNIKI WPLYWAJĄCE NA SKUTECZNOŚĆ SYSTEMÓW SUGESTII	148
4.2.1 Nagrody	148
4.2.2 Obowiązek zgłaszania pomysłów.....	149
4.2.3 Poziom wdrożenia lean management w przedsiębiorstwie	150
4.2.4 Metody oceny wniosków usprawniających	152
4.2.5 Modyfikowanie systemu sugestii.....	153
4.2.6 Wpływ liczby pracowników na skuteczność systemów sugestii	154
4.2.7 Zadowolenie pracowników z programu sugestii pracowniczych.....	155
4.2.8 Czas odpowiedzi a zadowolenie pracowników.....	159

4.2.9 Czas funkcjonowania systemu sugestii, a czas przekazania informacji zwrotnej	163
4.2.10 Wnioski	164
4.3 ANKIETA PRZEDSIĘBIORSTWA POSIADAJĄCEGO NAJSKUTECZNIEJSZY SYSTEM SUGESTII	167
4.4 STUDIUM PRZYPADKU – TRANSFORMACJA SYSTEMU SUGESTII PRACOWNICZYCH W PRZEDSIĘBIORSTWIE X.....	173
4.4.1 Charakterystyka przedsiębiorstwa	173
4.4.2 Charakterystyka systemu sugestii w przedsiębiorstwie X – stan przed zmianami	174
4.4.3 Karta zgłoszeniowa - stan przed zmianami.....	176
4.4.4 Statystyki systemu sugestii - stan przed zmianami.....	177
4.5 DZIAŁANIA USPRAWNIAJĄCE	178
4.5.1 Zmiany regulaminu – system motywacji i sposób oceny pomysłów	178
4.5.2. Wnioski	180
ZAKOŃCZENIE.....	181
ZAŁĄCZNIKI.....	184
1. KARTA ZGŁOSZENIOWA	184
2. ARKUSZ OCENY PROJEKTU	185
3. REGULAMIN SYSTEMU SUGESTII PO ZMIANACH.....	186
4. ANKIETA DOTYCZĄCA PROGRAMÓW SUGESTII PRACOWNICZYCH W POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTWACH.....	189
SPIS RYSUNKÓW	195
SPIS WYKRESÓW	196
SPIS TABEL	197
BIBLIOGRAFIA.....	198

Wstęp

Rewolucja przemysłowa, która miała miejsce od końca XVIII w., przyniosła nie tylko ogromny skok techniczno-technologiczny, ale też kształtowanie się podstaw nauk o organizacji i zarządzaniu. Koncentrowały się one na różnych aspektach organizowania produkcji i zarządzania nią, by rezultaty finansowe prowadzonej działalności były satysfakcjonujące dla właścicieli przedsiębiorstw. Ich głównym założeniem było rozpoczęcie produkcji na masową skalę, co pozwalało zwiększać zyski – przede wszystkim dzięki występowaniu efektów ekonomii skali i postępu techniczno-technologicznego. Należy podkreślić, że w tamtym okresie rynki zbytu były bardzo chłonne, a możliwości nabywcze ludności błyskawicznie zwiększały się właśnie dzięki rewolucji przemysłowej i bardzo dużemu zapotrzebowaniu na siłę roboczą. Tworzące się ogromne fabryki zapewniały pracę i źródło dochodu dla milionów robotników, którzy zgłaszali popyt na wytwarzane przez te fabryki produkty. Upowszechnienie się kredytu bankowego dla gospodarstw domowych podtrzymywało szybko rosnącą konsumpcję, a tym samym wysoką chłonność rynku, co doprowadziło do rozwoju koncepcji mających na celu podnieść wydajność przedsiębiorstw. Pierwszą z nich był fordyzm, która pojawiła się i rozwinęła w Stanach Zjednoczonych na początku XX wieku wraz z narodzinami przemysłu samochodowego. Jej powstanie wiązało się z zaproponowaniem przez H. Forda nowych metod produkcji, które polegały na wykorzystaniu taśmy produkcyjnej oraz standaryzacji części i czynności w przedsiębiorstwie, co faktycznie doprowadziło do zrewolucjonizowania procesu produkcyjnego. W koncepcji tej specyficzną rolę zyskali natomiast ludzie, których traktowano jak szczególnego rodzaju roboty, mające wykonywać tylko ściśle określone czynności, co spowodowało, iż pracownicy nie kwapili się do przejawiania inicjatywy.

Jednak już w okresie Wielkiego Kryzysu (1929-1933) można było zaobserwować symptomy załamania się systemu fordowskiego na skutek nagłego spadku popytu, co doprowadziło do bankructwa wielu przedsiębiorstw. Lukę tę zaczęły wypełniać, szczególnie w branży samochodowej, przedsiębiorstwa japońskie. Japończycy dokonali bowiem szeregu udanych adaptacji różnych koncepcji dotyczących zarządzania i inżynierii przemysłowej, łącząc je w spójną całość, a przy tym uwzględniając istniejące uwarunkowania, w tym związane z ich specyficzną kulturą, co było istotne w kontekście zmieniającej się rangi zasobów ludzkich w przedsiębiorstwach.

Symbolem japońskiego cudu gospodarczego jest bez wątpienia koncern Toyota, który wdrożył i doprowadził do perfekcji zestaw unikalnych metod i narzędzi zarządzania proce-

sem produkcyjnym, znany na całym świecie jako Toyota Production System (TPS). Należy jednak zaznaczyć, że zgodnie z założeniami koncepcji Kaizen (ciągłe doskonalenie procesów), która stała się integralnym elementem TPS, pracownicy w odróżnieniu od fordyzmu, zaczęli pełnić w przedsiębiorstwie kluczową rolę.

System Toyoty nie był jednak znany w innych rejonach świata do czasu Kryzysu Naftowego w roku 1973, który doprowadził do wielkiego załamania na rynku samochodowym na skutek, którego „wielka trójka Detroit” (Ford, Chrysler, GM) zaczęła poszukiwać koncepcji zarządzania przedsiębiorstwem, która będzie bardziej odporna na zmiany popytu. Wynajęty przez nich prof. James Womack spędził kilka lat w zakładach Toyoty, po czym stwierdził, w swojej książce „Maszyna, która zmieniła świat”, że japoński system zarządzania jest najlepszy ze wszystkich, które miał okazję badać. W roku 1992 wydał drugą książkę „Odchudzone zarządzanie”, która szczegółowo opisywała zupełnie nowy system lean management oraz 5 poziomów jego wdrożenia (wartość, strumień wartości, system ciągniony, przepływ, doskonałość). Był on w dużej mierze oparty na TPS, z którego zapożyczono wiele narzędzi, ale i również podejście do pracowników, którzy nadal uważani byli przez autorów za klucz do skutecznego zarządzania firmą. Głównym celem LM jest optymalizacja procesów poprzez eliminację 8 typów marnotrawstw, są to:

- Nadprodukcja
- Zapasy
- Błędy, wady produktu
- Nadmierne przetwarzanie
- Oczekiwanie
- Zbędny ruch
- Zbędny transport
- Niewykorzystany potencjał intelektualny

W Polsce zostały one już dość dobrze zbadane z wyjątkiem „niewykorzystanego potencjału intelektualnego”. Nie wynika to z braku narzędzi do eliminacji tego marnotrawstwa, bo ich jest wiele, a wśród nich najważniejszym są programy sugestii pracowniczych, a z faktu, że mieszkańcy różnych krajów różnią się od siebie zarówno kulturą pracy jak i czynnikami, które ich do lepszej pracy motywują. Dotychczasowa praktyka funkcjonowania systemów sugestii w różnych kręgach kulturowych przyczyniła się do ukształtowania dwóch modeli tych systemów, a mianowicie amerykańskiego, który kładzie silny nacisk na korzyści ekonomiczne i motywatory finansowe oraz japońskiego opartego na braku motywacji finansowej i nastawionego na wzrost

morale pracowników. Warto więc sprawdzić, który model jest dla nas bliższy kulturowo i jakie czynniki najlepiej motywują Polaków do większego wysiłku i zaangażowania. Należy jeszcze spojrzeć na tę kwestię z drugiej strony i zwrócić uwagę na to, iż współcześnie firmy zmuszone są do doskonalenia w obliczu rosnącej presji konkurencyjnej, a w związku z tym zobligowane są do korzystania z każdej możliwości, by usprawniać swoją działalność i zajmować lepszą pozycję na rynku. Szczególnie cennym potencjałem z punktu widzenia wprowadzania usprawnień są właśnie pracownicy.

Przytoczone przesłanki i spostrzeżenia stały się motywacją do rozpoczęcia badań oraz napisania tej pracy. W rozprawie autor stara się zbadać, jak w Polsce wdrażany jest system sugestii, jakie są największe problemy podczas jego implementacji, jak wygląda ich struktura oraz co motywuje pracowników do zgłaszania pomysłów, które mają na celu eliminację marnotrawstw, a co później przekłada się na podniesienie rentowności firmy.

Praca ma charakter interdyscyplinarny, ponieważ nie sposób rozdzielić zagadnień związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi, zarządzaniem przedsiębiorstwami, psychologią biznesu oraz optymalizacją procesów, które są niezbędne do poprawnego przeanalizowania wybranego tematu.

Cele rozprawy

Przed podjęciem badań postawiono cele, które autor stara się w tej rozprawie realizować. Są nimi kolejno:

- Odwzorowanie sposobu ewolucji systemów zarządzania od fordyzmu przez toyotyzm do lean management,
- przedstawienie głównych założeń metodyki lean management,
- prezentacja roli pracownika w doskonaleniu przedsiębiorstwa,
- opracowanie podstaw teoretycznych dla badania systemów sugestii,
- wskazanie kluczowych czynników sukcesu przy wdrażaniu systemu sugestii.
- testowanie sformułowanych wcześniej czynników sukcesu w przedsiębiorstwie

Należy zaznaczyć, że 3 pierwsze z nich są celami etapowymi, których wypełnienie daje podstawę do realizacji pozostałych.

Hipotezy badawcze

W rozprawie stawia się cztery hipotezy:

- Wzrost poziomu wdrożenia metody lean management ma wpływ na liczbę zgłaszanych przez pracowników przedsiębiorstwa pomysłów.
- Wzrost poziomu wdrożenia metody lean management ma wpływ na liczbę wdrażanych przez pracowników przedsiębiorstwa pomysłów.
- System sugestii generuje większe korzyści w przedsiębiorstwach produkcyjnych niż usługowych.
- Nagrody pieniężne są najlepszym czynnikiem motywującym pracowników do zgłaszania pomysłów usprawniających organizację.

Zakres badań

Zakres czasowy rozprawy jest ograniczony w czasie do XX i XXI wieku, a zakres przedmiotowy obejmuje zarządzanie zasobami ludzkimi i optymalizację procesów - głównie narzędzie metodyki lean management – system sugestii.. Systemy sugestii mogą występować w każdym przedsiębiorstwie zatrudniającym pracowników, wobec tego zakres podmiotowy jest bardzo szeroki. Zakres przestrzenny w rozdziale 3 został ograniczony do podmiotów działających na terenie Polski.

Metody badawcze i źródła informacji

Rozprawa ma charakter teoretyczno-empiryczny. Część teoretyczna ma za zadanie wprowadzić czytelnika w dany obszar badań oraz usystematyzować wiedzę przed analizą sondażu diagnostycznego. Podstawę teoretycznych rozważań stanowi polska oraz zagraniczna literatura zwarta i czasopiśmiennicza.

W części empirycznej użyte są materiały pierwotne (spostrzeżenia powstałe na podstawie rozmów z przedstawicielami nauki i praktyki gospodarczej oraz wyników sondażu diagnostycznego) i materiały wtórne (literatura światowa, materiały z międzynarodowych konferencji, sympozjów i warsztatów, zasoby Internetu).

Struktura rozprawy

Przyjęta metoda badań i postawione cele znajdują odzwierciedlenie w strukturze rozprawy. Praca podzielona jest na cztery rozdziały. W pierwszym z nich przedstawione są rozważania teoretyczne na temat metod optymalizacji procesów. W szczególności omówiona jest

ich ewolucja od Forda, przez rodzinę Toyoda i ich System Produkcyjny Toyoty do Womacka i jego lean management. Zwrócono również uwagę na szczególną rolę człowieka w każdym z nich. Dalej omówiony jest system LM wraz z typami marnotrawstw i pięcioma zasadami jego skutecznego wdrożenia. Porządkuje on także pojęcia z nim związane.

W rozdziale drugim zostało szczegółowo omówione miejsce człowieka w systemach doskonalenia organizacji oraz narzędzia i metody, które mają ich do tego zachęcić. Przedstawiono w nim m.in. TQM (Total Quality Management), PDCA (Plan-Do-Check-Act), koła jakości i system sugestii. W jego dalszej części szczegółowo opisano ten ostatni, analizując jego pochodzenie, wady i zalety, zagrożenia w implementacji oraz w jaki sposób motywuje się pracowników do wzięcia w nim udziału w różnych regionach świata.

Rozdział trzeci zawiera analizę danych zebranych z sondażu diagnostycznego dotyczącego funkcjonowania systemów sugestii w Polsce. Jego głównym celem było wskazanie, jak są one wdrażane w Polsce, z czym menadżerowie mają największe problemy oraz jak sobie z nimi radzą. Zwrócono również uwagę na metody motywacji pracowników oraz strukturę funkcjonujących systemów.

W ostatnim rozdziale przeprowadzono analizę statystyczną danych uzyskanych z sondażu diagnostycznego w celu wskazania, jak powinien wyglądać system sugestii dający największe prawdopodobieństwo udanego wdrożenia. Przeanalizowano różne zmienne pod względem wpływu na ilościowe wyniki (liczba zgłoszonych pomysłów na jednego pracownika oraz liczba wdrożonych pomysłów), jakie osiągają przedsiębiorstwa. Na tej podstawie udało się określić kluczowe czynniki sukcesu, o których należy pamiętać przy wdrażaniu systemu sugestii. W ramach weryfikacji wyników badań, w dalszej części przeanalizowano ankietę przedsiębiorstwa, które uzyskało najlepsze wyniki ilościowe wraz wnioskami płynącymi z analiz. Kończąc fazę weryfikacji autor sprawdził skuteczność wypracowanych kluczowych czynników sukcesu modyfikując system sugestii w przedsiębiorstwie, a następnie porównał stan z przed z tym po wdrożeniu.

ROZDZIAŁ 1.

1. Systemy doskonalenia organizacji

1.1 Ewolucja systemów doskonalenia organizacji

Od momentu, gdy skala wytwarzania produktów zaczęła gwałtownie przybierać w rezultacie zastosowania maszyn, doprowadzając do rewolucji przemysłowej, podejmowano próby tworzenia systemów, które miały przyczynić się do zwiększania wydajności produkcji. Wiązało się to z powstaniem nowej dziedziny wiedzy i działalności praktycznej – zarządzania. Twórca szkoły neoklasycznej A. Marshall już pod koniec XIX w. wprowadził czwarty – obok ziemi, pracy i kapitału – czynnik produkcji: organizację produkcji/przedsiębiorczość (Kunasz, 2006, s.36). Dał tym samym początek rozważaniom na temat możliwości wprowadzania nowych, sprawnych rozwiązań organizacyjnych w sferze produkcji i ich doskonalenia. Pionierzy zarządzania na początku XX w. starali się własne przemyślenia – będące podwalinami nauki o organizacji i zarządzaniu – przenosić na grunt praktyki, proponując konkretne rozwiązania, nastawione na zwiększanie wydajności produkcji. W tamtym czasie był to duże wyzwanie, gdyż praktycznie każda ilość wytworzonych produktów znajdowała zbyt na rynku.

Wiek XX i początek XXI w. śmiało można uznać jako stojące pod znakiem nieustannego doskonalenia sposobów prowadzenia biznesu praktycznie w każdej dziedzinie. Kluczową rolę odegrały różne koncepcje organizacji produkcji, w których nieustannie poszukiwano możliwości wprowadzania usprawnień, redukcji kosztów, poprawy jakości itd. Spośród tych licznych koncepcji warto zwrócić uwagę na dwie, które niejako stanowiły filary kształtujące – każdy w swoim czasie –paradygmat techniczno-ekonomiczny, tj. fordyzm oraz toyotyzm. W literaturze częściej występuje dychotomiczny układ charakteryzujący ewolucję systemów organizacji produkcji i jej doskonalenia, tj. fordyzm – postfordyzm (Markantonatou, 2007, p. 120). Niemniej, o czym będzie mowa w niniejszym podrozdziale, fordyzm to wyraźnie zarysowana koncepcja czy też szerszy system filozofii – odnoszący się nie tylko do biznesu, ale i sfery społecznej, politycznej, podczas gdy postfordyzm to ramowo określony nurt zachodzących w ostatnim półwieczu zmian, w którym mieszczą się liczne koncepcje, wśród nich jedną z wiodących w sferze biznesu jest toyotyzm.

1.1.1 Od fordyzmu do toyotyzmu

Fordyzm można uznać za specyficzną formę organizacyjną i technologiczną, która pojawiła się i rozwinęła na początku XX w. wraz z narodzinami przemysłu samochodowego. Jego

powstanie wiązało się z zaproponowaniem przez H. Forda nowych metod produkcji, które wdrożono w latach 1913-1914 w fabryce Highland Park pod Detroit (Tolliday, 1993, pp. 53-54). W pewnym uproszczeniu, polegały one na wykorzystaniu taśmy produkcyjnej, co faktycznie doprowadziło do zrewolucjonizowania procesu produkcyjnego. Dzięki temu Ford stworzył system generujący błyskawiczny wzrost produkcji. Przy czym należy pamiętać, iż osiągnięcie tego wzrostu było możliwe, gdyż występowały sprzyjające mu warunki, tj. niskie nasycenie rynków i szybko rosnące dochody ludności (Pęciak, 2014, s. 171-172). Innymi słowy, priorytet zwiększenia produkcji poprzez wszelkie aspekty podnoszenia wydajności pracy nie napotykał na barierę popytu. Tym samym konkurencja między przedsiębiorstwami miała inny, nie tak bezpośredni jak obecnie, charakter. W istocie bowiem trwał wyścig o to, kto wyprodukuje najtaniej dany wyrób, w związku z czym będzie w stanie sprzedać i zarobić więcej niż inne firmy w branży. Produkty nie różniły się znacząco między sobą, lecz koszty ich wytworzenia już tak. Jednak przedsiębiorstwa produkujące drogo, jak i tanio mogły bez większego problemu sprzedać całość produkcji.

Fordyzm stał się swoistym symbolem epoki industrialnej. Nie stanowił określenia wyłącznie dla kojarzonego z nim najmocniej systemu organizacji procesu wytwórczego, ale stał się wręcz filozofią charakteryzującą ład przemysłowy i społeczny (Burrows, 1994, p.177). W krótkim czasie rozpowszechnił się na całym świecie, ponieważ okazał się bardzo skuteczny w sferze produkcji – przedsiębiorstwa nie mogły sobie pozwolić na to, by działać inaczej, niż nakreślił to Ford. Co więcej, założenia tkwiące u podstaw koncepcji fordyzmu okazały się „adaptowalne” do zastosowania również w innych sferach. Wynikało to z faktu, iż fordyzm był przede wszystkim innowacyjną zmianą w sferze zarządzania, która przyczyniła się do wzrostu wydajności produkcji, w efekcie czego do wyprodukowania jednostki wyrobu potrzeba było mniej nakładu pracy. To okazało się szczególnie ważne w warunkach wytwarzania na potrzeby wojenne.

Autorstwo terminu „fordyzm” przypisywane jest A. Gramsciemu (Chrisidu-Budnik, 2014, s. 97). Autor ten podkreślał, iż łączy on w sobie zasady naukowego zarządzania (ang. *scientific management*), które zostały wypracowane przez F.W. Taylora, z organizacją produkcji, w tym z jej technicznym aspektem. Określenie „techniczny” jest tutaj bardzo istotne, bowiem wszystkie elementy procesu wytwórczego traktowano przez pryzmat techniki – również człowieka, który spełniał rolę taką, jak maszyny. Ujmując szerzej, fordyzm obejmował, obok zasad naukowego zarządzania, wprowadzenie wspomnianej taśmy montażowej, ale też daleko posuniętą standaryzację produktu oraz strategię kreowania masowego produktu – poprzez powiązanie: niskich cen, stosunkowo wysokiej płacy (w porównaniu do okresu sprzed fordyzmu) i powszechne udostępnienie kredytu konsumenckiego (Chrisidu-Budnik, 2014, s. 97). W efekcie

system ten wyzwał konsekwencje nie tylko w sferze gospodarczej, ale też w ideologicznej, politycznej czy społecznej. Odznaczał się bowiem nie tylko standaryzacją w obszarach produkcji i konsumpcji, lecz również uniformizacją szeregu aspektów życia społecznego oraz zaawansowaną centralizacją, która cechowała tak systemy zarządzania przedsiębiorstwami, jak też funkcjonowanie aparatu administracji publicznej (Olejniczak, 2012, s. 188).

Fordyzm przyniósł dominację wielkich instytucji przemysłowych odznaczających się zhierarchizowaną strukturą, wytwarzających te same produkty w długich seriach. Z punktu widzenia pracowników ważne było to, iż zapewniał stabilność zatrudnienia, co często wiązało się z przywiązaniem przez całe życie do jednego miejsca pracy. Przedsiębiorstwa pełniły funkcje nie tylko przemysłowe, lecz również opiekuńcze, zapewniając miejsca zamieszkania, wypoczynku, usług zdrowotnych i edukacyjnych. Osoba spełniająca oczekiwania pracodawcy miała wytyczoną ścieżkę przyszłości, w tym dla swoich dzieci – wiązało się to z często występującym w fordyzmie dziedziczeniem zawodów. Pracownicy przede wszystkim mieli poczucie bezpieczeństwa, wynikające z pewności zatrudnienia oraz zabezpieczenia socjalnego (przy czym dużą rolę w tym zakresie odgrywały przedsiębiorstwa) (Szahaj, 2014, s. 17). W takim systemie trudno było oczekiwać od pracowników postaw innych niż skupienie się na wykonywaniu ściśle określonych zadań. Był to jednak czynnik, który powodował, iż pracownicy nie kwapili się do przejawiania inicjatywy. Niemniej byli przygotowani na zmiany doskonalące, wdrażane odgórnie, ale mieli przekonanie, iż w efekcie wdrożenia tych zmian nic im nie grozi, wystarczy się do nich dostosować.

Fordyzm na długo zagościł jako „żelazna” podstawa obowiązującego paradygmatu techniczno-ekonomicznego. Jednakże w drugiej połowie XX w. można było zaobserwować pewne zjawiska i procesy, które wyłamywały się z niego, m.in. nieustanne wdrażanie nowych produktów i technologii, skracanie trwania cykli życia większości produktów przemysłowych oraz zwiększanie znaczenia innowacji produktowych, procesowych i organizacyjnych w procesie gospodarowania – to one doprowadziły do powstania nowego paradygmatu. Nastąpiło przejście od systemu ekonomicznego bazującego na wprowadzonej w latach 20-tych ubiegłego stulecia produkcji masowej (tj. fordyzmu) do nowego systemu, gdzie nacisk został położony na: specjalizację, elastyczność, rozwój innowacji i wdrażanie nowych technologii, a także na szybkie rozprzestrzenianie się (dyfuzję) wiedzy (Sokołowicz, 2006, s. 27). Ów nowy paradygmat określony został mianem postfordyzmu. Zarysowane zmiany nie odnoszą się wyłącznie do sfery gospodarczej, lecz mają swoje odzwierciedlenie w sferach: społecznej, kulturowej, ideologicznej czy politycznej. Przy tym rozpowszechnienie tegoż paradygmatu ma ścisły związek z postępującą

globalizacją (Sokołowicz, 2006, s. 27). Zestawienie podstawowych różnic pomiędzy fordyzmem i postfordyzmem ujęto w tabeli 1.

Tabela 1 Fordyzm kontra postfordyzm

Obszary porównań	Fordyzm	Postfordyzm
Proces produkcji	Oparty na ekonomii skali, uniformizacja, standaryzacja	Oparty na ekonomii jakości (ang. economy of scope), produkcja małoseryjna, elastyczna
Praca	Robotnik wykonuje proste, pojedyncze czynności	Wielość zadań
Państwo	Negocjacje zbiorowe	Indywidualizacja, negocjacje na szczeblu lokalnym bądź firmy
Ideologia	Masowa konsumpcja, społecznienie	Konsumpcja zindywidualizowana, kultura „Yuppie”
Polityka rządów	Instrumenty keynesowskie, „państwo dobrobytu”	Deregulacja, „społeczeństwo samowystarczalne”

Źródło: M. Herbst, *Przedsiębiorstwa uczące się w krajach Europy Środkowo-Wschodniej*, „Studia Regionalne i Lokalne” 2000, nr 2, s. 102.

W odniesieniu do organizacji produkcji i zarządzania zasobami ludzkimi fordyzm zakładał dzielenie pracy na elementarne składniki (fragmentaryzacja pracy), ścisłe przestrzeganie jej podziału i wymaganie od pracowników relatywnie ograniczonej, niezmiennej w czasie wiedzy zawodowej (zakładano, że zawód raz wyuczony będzie wykonywany przez całe życie). Natomiast w postfordyzmie nastąpiło odejście od wąskiej specjalizacji na rzecz opanowywania wciąż nowych umiejętności zawodowych – zależnie od zapotrzebowania danego przedsiębiorstwa czy też rynku pracy, położono nacisk na elastyczność zawodową, mobilność w wymiarze geograficznym, giętkość intelektualną, odrzucenie starego systemu stabilności i bezpieczeństwa zatrudnienia oraz zastąpienie go elastycznym dostosowywaniem się do potrzeb rynku, zdolnością przedsiębiorstw do dokonywania szybkich przekształceń i natychmiastowego reagowania na te potrzeby, jak też umiejętnością ich kreowania (Szahaj, 2004, s. 936).

Pojawienie się postfordyzmu wynikało z barier dalszego wzrostu przedsiębiorstw, jakie wystąpiły na początku drugiej połowy XX w. Podstawowym problemem stała się nadprodukcja, wynikająca z zastosowania wysoce wydajnych technologii oraz metod organizacji produkcji. W efekcie rynek stał się rynkiem nabywcy, który był wymagający, a do tego okazał się mało

lojalny, mając szeroki wybór produktów. „Stary” system utracił skuteczność, a wielkie koncerny stanęły wobec widma „zwijania” interesów, jeżeli nie dostosują się do nowych uwarunkowań. Podstawowe różnice pomiędzy fordowskim wzorcem masowej produkcji a elastyczną specjalizacją w modelu postfordowskim można określić następująco (Chądzyński, Nowakowska, Przygodzki, 2007, s. 66-67):

- system fordowski utożsamiany jest z produkcją masową bądź wielkoseryjną, natomiast w postfordowskim – określanym jako model elastycznej specjalizacji – przeważa wytwarzanie krótkich serii, prototypów i produkcja wyrobów na konkretne zamówienie (tzn. przy uwzględnieniu potrzeb grupy docelowej/danego segmentu rynku),
- w fordowskim modelu organizacji pracy opierano się na założeniach zaproponowanych przez F.W. Taylora odnoszących się m.in. do wyraźnego wyodrębnienia pracowników umysłowych (ang. white-collar workers), będących mniejszością, od tworzących zdecydowaną większość niewykwalifikowanych pracowników fizycznych (ang. blue-collar workers); w modelu postfordowskim organizacja pracy opiera się na trzypoziomowym systemie współpracy pomiędzy usytuowanymi na samym szczycie piramidy pracownikami umysłowymi, pracownikami wykwalifikowanymi oraz niewykwalifikowanymi, którzy tworzą podstawę tej piramidy,
- za klucz do osiągnięcia sukcesu w systemie elastycznej specjalizacji uznaje się grupę średnio wykwalifikowanych pracowników, przychodzących do firmy jako zawodowo wykwalifikowani robotnicy i w ramach pracy – poprzez praktykę i doświadczenie – podnoszą jeszcze bardziej swe umiejętności zawodowe; połączenie przygotowania zawodowego (wykształcenia) oraz nabywanego w pracy doświadczenia umożliwia tym osobom opuszczenie po pewnym czasie przedsiębiorstwa, w którym pracują, by założyć własne, małe, autonomiczne firmy; w związku z tym postfordowski model uprzemysłowienia stwarza szansę na społeczną mobilność pomiędzy poszczególnymi klasami pracującymi, co praktycznie nie występowało w modelu fordowskim,
- procedury odnoszące się do systemu produkcji w modelu fordowskim są ustandaryzowane na równi z produktem, a najważniejszym czynnikiem jest koszt; w wypadku modelu elastycznej specjalizacji proces produkcji wymusza bliską współpracę pomiędzy przedsiębiorstwami i ich klientami, co w efekcie prowadzi do sytuacji wytwarzania wyrobów na zamówienie, o cechach wskazanych przez danego klienta,

- w modelu fordowskim produkcja odbywała się w nielicznych dużych przedsiębiorstwach, a w modelu postfordowskim ma ona miejsce w wielu – głównie małych i średnich – firmach, które organizują się w różnego typu dystrykty przemysłowe czy wielkomijskie podsystemy (strefy) przemysłowe.

W pierwszej połowie XX w. hegemonia gospodarcza Stanów Zjednoczonych nie podlegała dyskusji, co znajdowało wyraz m.in. w tym, iż najważniejsze koncepcje dotyczące organizacji produkcji powstawały w tym kraju, a następnie upowszechniane były na całym świecie. Miało to związek z wyniszczeniem europejskiej gospodarki przez dwa globalne konflikty. Dopiero po drugiej wojnie światowej Europa ponownie zgłaszała aspiracje do bycia liderem w sferze gospodarczej, ale w tym czasie do grona najbardziej innowacyjnych i konkurencyjnych gospodarek dołączała Japonia. Rozkwit wielu branż przemysłowych, który nastąpił na początku drugiej połowy ubiegłego stulecia, przyczyniał się do nasilania się konkurencji – w tym ze strony przedsiębiorstw europejskich – i do zasadniczej zmiany na rynku. W obliczu ugruntowywania się rynku nabywcy następowało ograniczanie popytu na wyroby wytwarzane na masową skalę na rzecz produktów bardziej dostosowanych do zindywidualizowanych oczekiwań klientów. Jednocześnie konieczne stało się obniżanie kosztów, nieustanne poprawianie jakości i rozszerzanie zakresu dodatkowych wartości dołączanych do wyrobów (Zajdel, 2011, s. 411).

Opisywanym zmianom towarzyszył rozwój innowacyjnych form organizacji produkcji, które zyskały wsparcie automatyzacją i robotyzacją oraz ewoluującymi systemami zarządzania produkcją, w tym korzystającymi z metod planowania i sterowania jej przebiegiem. Z uwagi na wypieranie klasycznej produkcji masowej, systemy i metody wspomagane komputerowo stawały się coraz bardziej zaawansowane umożliwiając realizację produkcji małoseryjnej lub jednostkowej (Palchevskiy i in., 2015, pp. 12-22). Jednocześnie nastąpił daleko posunięty rozkład systemu fordowskiego produkcji, który zastąpiony został nowymi koncepcjami w zakresie organizacji produkcji. Trzeba przy tym wyraźnie podkreślić, iż wśród czynników o kluczowym znaczeniu dla zarysowanych zmian szczególnie ważny był ten związany ze zmianą roli ludzi (zasobów ludzkich) w przedsiębiorstwach. Ich ranga rosła i rośnie, co wiąże się z faktem, iż reprezentują oni najcenniejszy spośród kapitałów – pracowników traktuje się bowiem jako kapitał ludzki. Pociągnęło to za sobą upodmiotowienie pracowników – zaczęto ich traktować nie tylko jako obywateli, lecz też jako kapitał, od którego jakości uzależniony jest postęp i pozycja w globalnej konkurencji (Szwabowski, 2014, s. 77).

O ile fordyzm był wyraźnie zarysowaną, zwartą, jednostkową koncepcją, o tyle postfordyzm to bardziej wiązka koncepcji dotyczących m.in. sfery zarządzania. Jedną z interesujących

wśród nich stanowi Toyota Production System (TPS). Jest ona połączeniem unikalnych japońskich metod zarządzania. Opiera się na specyficznej kulturze organizacyjnej, oryginalnym sposobie postrzegania rzeczywistości i prowadzenia działalności biznesowej. Idea TPS bazuje na odpowiedniej organizacji produkcji i logistyki oraz wzajemnie korzystnych relacjach przedsiębiorstwa z dostawcami i odbiorcami (Łempicka, 2014, s. 13). Wśród nadrzędnych celów Toyota Production System należy wskazać na takie działania, jak: dostarczanie wyrobów i usług cechujących się najwyższymi standardami jakości, rozwijanie potencjału pracowników poprzez wzajemne zaufanie i współpracę, obniżanie kosztów dzięki eliminowaniu marnotrawstwa. TPS uznaje się za jeden z najbardziej wydajnych systemów produkcyjnych w skali globalnej. Wdrożono go – w różnych postaciach – w wielu dużych przedsiębiorstwach (Walentynowicz, 2013, s. 407).

Ze względu na ogromne znaczenie praktyczne Toyota Production System i dla podkreślenia głęboko filozoficznego charakteru tej koncepcji często używane jest pojęcie toyotyizmu¹. Jego rodowód, jak wskazuje sama nazwa, wiąże się Japonią i globalnym koncernem motoryzacyjnym Toyota. Jego założyciele – rodzina Toyoda – sformułowali misję obejmującą następujące priorytety: „dostarczanie samochodów szerokiemu gronu odbiorców, doprowadzenie do perfekcji produkcji samochodów osobowych, wytwarzanie samochodów w rozsądnej cenie, rozpoznanie znaczenia sprzedaży w przemyśle, stworzenie podstawy dla przemysłu materiałowego” (Jakonis, 2012, s. 180). TPS stanowi odpowiedź na wyzwania wiążące się z realizacją tak określonej misji. Jednocześnie Japończycy zdawali sobie sprawę, że aby włączyć się do globalnej konkurencji w branży motoryzacyjnej, musieli wykazać, iż są o wiele lepsi od zachodniej konkurencji.

Najogólniej ujmując, toyotyizm zrodził się z potrzeby zbudowania nowej koncepcji organizacji procesu wytwórczego, który byłby lepiej dostosowany do nowych uwarunkowań działalności biznesowej w drugiej połowie XX w., w obliczu rozpowszechniającego się prądu myślowego określanego mianem postmodernizmu. Ambicją koncernu Toyota było stworzenie oryginalnej japońskiej techniki produkcji, odpowiednio dostosowanej do specyfiki tego państwa, jego kultury. Japończycy nie silili się na zbudowanie wszystkiego od podstaw, dlatego czerpanie ze wzorów amerykańskich, np. systemu masowej produkcji Forda, było zalecane, niemniej z zastrzeżeniem, iż nie należy w pełni kopiować amerykańskich rozwiązań, a jedynie wykorzystać ich elementy oraz powiązać je ze specyfiką japońskiego podejścia do pracy. TPS zaczerpnęła z fordyzmu m.in. *flow production* (płynna produkcja), tj. taśmowy montaż samochodu czy *pull system*, stosowany w amerykańskich supermarketach (Jakonis, 2012, s. 180).

¹ Autorstwo pojęcia toyotyizm (toyotatism) przypisywane Kiichiro Toyodzie – najstarszemu synowi Sakichi Toyody, pierwszemu prezesowi Toyoty.

Pomimo występowania pewnych wspólnych elementów, fordyzm i toyotyizm zasadniczo się od siebie różnią, a podstawowe różnice przedstawiono tabeli 2.

Tabela 2 Porównanie systemu produkcyjnego Forda i Toyoty

System Forda	System Toyoty
produkowanie dużej ilości tego samego wyrobu – produkcja masowa	produkowanie według zasady jeden – w jednym – momencie, małych partii zróżnicowanych produktów
produkcja taśmowa – kierunek do przodu (proces wcześniejszy determinuje proces późniejszy)	Just-in-time i kanban – kierunek do tyłu (proces późniejszy determinuje proces wcześniejszy)
automatyzacja	automatyzacja z czynnikiem ludzkim
duże partie produkcyjne	małe partie produkcyjne i szybkie zmiany produkcji
duże zapasy, magazyny	eliminacja zapasów – dynamiczne magazyny zwane supermarketami
nadprodukcja i wyroby wadliwe	unikanie nadprodukcji i eliminacja wyrobów wadliwych
planowanie	reagowanie

Źródło: A. Jakonis, *Lean management: charakterystyka*, „Przegląd Naukowo-Metodyczny. Edukacja dla Bezpieczeństwa” 2012, nr 4, s. 180.

Tradycyjny system fordowski opierał się na pierwszym rewolucyjnym wynalazku z zakresu organizacji produkcji, tj. linii montażowej i swoją użyteczność wykazywał w odniesieniu do masowego wytwarzania. Dominujące znaczenie miała w nim ekonomika skali, w wypadku której wielkość partii podlega ekonomicznej ocenie, zaś liczba przebrojeń co do zasady była minimalizowana. Duże partie produkcyjne wpływały na długie cykle wykonania, a tym samym charakterystyczne dla tego systemu były wysokie zapasy wyrobów w toku. Zapasy te skutecznie buforowały zakłócenia procesu produkcyjnego, lecz przepływ realizowany był w dużych partiach, zaś większość czasu przypadającego na wytworzenie wyrobu gotowego przypadła na oczekiwanie detali na obróbkę (ang. batch and queue) (Hadaś, Cyplik, 2007, s. 16).

W Toyota Production System przepływ strumieni materiałowych jest zorganizowany w celu uzyskania jego ciągłości (flow) z całkowitą eliminacją kolejek oraz czekania. Inaczej niż miało to miejsce w systemie tradycyjnym, przebrojenia są czymś całkiem naturalnym, lecz są one ograniczone do minimum, jeśli chodzi o czas trwania. Jest to związane z wdrożeniem metody SMED (ang. Single Minute Exchange or Dies). Uzyskuje się dzięki temu radykalne obniżenie

czasów przezbrojeń, które z kolei umożliwiają zastosowanie koncepcji przepływu według zasady ekonomicznej wielkości partii równej jedności (Hadaś, Cyplik, 2007, s. 16).

Należy podkreślić, iż przejście od systemu fordowskiego do systemu Toyoty nie oznacza, iż ten pierwszy został całkowicie zarzucony. Wciąż podstawą działania wielu nowoczesnych przedsiębiorstw, które zajmują się wytwarzaniem samochodów, pozostaje organizacja produkcji masowej, wywodząca się od rozwiązań Forda. Oczywiście, „po drodze” została zmodernizowana, opiera się na automatyzacji i licznych udoskonaleniach. W tym sensie zarówno system fordowski, jak też TPS opierają się na pewnych wspólnych elementach, niemniej podstawowe ich założenia są rozbieżne. Metoda Forda opierała się na wytwarzaniu jak najdłuższych serii czy obróbce jak największej ilości części, gromadząc znaczne zapasy. System Toyoty zakłada natomiast całkowitą eliminację nadprodukcji i zapasów oraz wiążących się z tym kosztów dodatkowej pracy ludzi i utrzymania powierzchni niezbędnych do składowania (Wysocki, 2014, s. 93). Końcowa linia montażowa w Toyocie nigdy nie składa modeli samochodów seriami, zaś produkcja jest poziomowana tak, że najpierw montowany jest jeden model, następnie inny, zaś po nim jeszcze inny (Wysocki, 2014, s. 93). Osiągnięcie tego stanu wymagało przede wszystkim nauczania pracowników całkiem innego zachowania w środowisku pracy i uświadomienia im, jak są oni ważni dla firmy.

Wraz z zmianą sposobu zarządzania, która wynikała z przejścia do fordyzmu do toyotyzmu, pojawiła się prekarność, tj. sygnalizowane zjawisko odejścia od klasycznego podziału pracowników i stworzenie bardziej równych szans kariery zawodowej (Urbański, 2014, s. 51). Zapoczątkowane w latach 80-tych XX w. zmiany organizacyjne miały doprowadzić do tego, iż robotnik, na którego przeniesiono odpowiedzialność za pewien fragment produkcji, stanie się mniej „wyalienowany” (Boltanski, Chiapello, 2015, s. 50). Należy jednak podkreślić, iż szybko dostrzeżono, iż przyznana pracownikom autonomia w zamian za przyjęcie większej odpowiedzialności i modyfikację metod pracy w istocie uczyniła ich bardziej autonomicznymi, ale też bardziej ubezwłasnowolnionymi. Ma to związek ze zmianą sposobów kontroli w procesie zarządzania, mianowicie: „większej autonomii towarzyszy wzrost samokontroli i pracy zespołowej, pociągającej za sobą kontrolę ze strony członków grupy, wydaje się prawdopodobne, że pracownicy podlegają obecnie silniejszej kontroli niż wcześniej” (Boltanski, Chiapello, 2015, s. 50). Jak podkreśla Ł. Rąb, nastąpiło przejście od „społeczeństwa nadzoru” pojmowanego w sensie foucaultowskim do „społeczeństwa audytu”, a przy tym dokonała się ewolucja od technik kontroli „nadzoru bezpośredniego” do „kontroli kontroli” (Rąb, 2016, s. 271). Ta zmiana ma ogromne

znaczenie z punktu podejmowanych w niniejszej rozważań, ponieważ wpłynęła na zmianę postrzegania pracowników oraz ich roli w funkcjonowaniu przedsiębiorstw, a w tym w ich doskonaleniu.

1.1.2 Charakterystyka Toyota Production System

Nastawieni na osiągnięcie sukcesu globalnego, ambitni Japończycy wywarli największy wpływ na sferę organizacji i zarządzania produkcją. Druga wojna światowa zakończyła się ich klęską, ale niemal natychmiast po jej zakończeniu wdrożony został plan swoistej „nowej wojny” – tym razem o miejsce w globalnej gospodarce. W efekcie przemysłowych działań, opartych na głębokim interwencjonizmie państwowym i etatyzacji, już w latach 60-tych ubiegłego wieku powszechnie mówiono o japońskim „cudzie gospodarczym”, który był napędzany przede wszystkim poprzez produkcję i eksport. Ekspertki gospodarkę japońską w okresie od drugiej wojny światowej do lat 80-tych XX w. określali mianem „kierowanej gospodarki rynkowej typu keynesowskiego” (Samaryna, 2010, s. 48). Jej podstawowym priorytetem była ekspansja eksportowa. Innym terminem, jakiego używano na określenie ówczesnego systemu gospodarki japońskiej był Japan Inc., oznaczający państwo korporatystyczne, bazujące na współpracy rządu z biznesem, w którym administracja publiczna odgrywała ważną rolę we wspieraniu wzrostu gospodarczego (Samaryna, 2010, s. 48). Ówczesny układ sił w gospodarce określany był mianem „żelaznego trójkąta władzy”, w którym działały jednocześnie: biurokracja rządowa, partia rządząca (LDP) i wielkie grupy przedsiębiorstw – keiretsu. Należy podkreślić, iż związki tych podmiotów nosiły szczególny charakter ze względu na wzajemne zaufanie i szacunek oraz bardzo ścisłą współpracę (Bossak, 1990, s. 66). Ta bezprecedensowa mobilizacja, która byłaby trudna do uzyskania w innych kręgach kulturowych, doprowadziła do ekspansji japońskich koncernów w gospodarce światowej, a przy tym do zdystansowania zachodniej konkurencji w wielu gałęziach przemysłu, a w szczególności w tych, które opierały się na najbardziej zaawansowanych technologiach.

W latach 50-tych ubiegłego stulecia japońskie przedsiębiorstwa i ośrodki akademickie zainteresowały się dorobkiem naukowym w dziedzinie zarządzania jakością. Dzieła W.E. Deminga i J.M. Jurana w zakresie sterowania jakością produkcji stały się kanwą opracowywania autorskich koncepcji i metod, ukierunkowanych – obok doskonalenia jakości – na redukcję kosztów produkcji. W efekcie tego ukształtował się Toyota Production System (TPS), który w sensie koncepcyjnym łączył w sobie elementy Just in Time oraz późniejszego Total Quality Management (Józwiakowski, 2015, s. 34-35). W TPS jak w soczewce znalazły odbicie wszystkie najważ-

niejsze założenia japońskiego podejścia do organizacji produkcji w nowym duchu, uwzględniającym zmiany zachodzące od początku drugiej połowy XX w. wielu sferach. Legendarni menedżerowie japońskich koncernów podjęli ogromny wysiłek stworzenia oryginalnych rozwiązań, które miały umożliwić wykorzystanie w pełni cennego kapitału, jakim są ludzie, uwzględniając przy tym specyficzną kulturę pracy. Pod tym względem wyprzedzili menedżerów z rozwiniętych gospodarczo państw.

Toyota Production System składa się z pewnych elementów, które działają na korzyść przedsiębiorstwa. Są to działania, które skupiają się na udzielaniu wsparcia i na zachęcaniu pracowników do nieustannej poprawy wykonywanych przez nich zadań. Można tutaj wskazać na pewne bazowe wartości składające się na swoistą filozofię TPS, którymi są: konsekwentny sposób myślenia, kompleksowa koncepcja zarządzania oraz jakość wbudowana w proces (Łempicka, 2014, s. 13). Wartości te determinują filozofię pracy Toyota (ang. Toyota Way – „droga Toyoty”), która obejmuje zbiór zasad postępowania, jakimi kierują się wszyscy pracownicy tej korporacji (Pomietlorz, 2015, s. 612).

Toyota Way prezentuje najważniejsze elementy kultury organizacyjnej tej firmy, a także misję i naczelną wartości, przy czym są one przekazywane nie tylko pracownikom Toyoty, lecz również partnerom biznesowym czy społeczności lokalnej. Jednocześnie należy zwrócić uwagę, iż Toyota Way oparta jest na dwóch filarach, którymi są (Aleksandrowicz, 2016, s.1726):

- ciągle doskonalenie,
- szacunek do ludzi.

Pierwszy ze wskazanych filarów bazuje na postulatcie nieustannego doskonalenia działalności przedsiębiorstwa, które oznacza wybieranie najlepszych pomysłów spośród zgłaszanych przez pracowników. Wymaga to zaangażowania całego personelu we wspólny wysiłek, jakim jest ciągle doskonalenie. Jednocześnie na każdym kroku, w każdym działaniu koncern okazuje szacunek dla swych pracowników wyraźnie artykułując wiarę w to, iż sukces działalności Toyoty zależy od indywidualnego wkładu każdego z pracowników, ale zarazem również od sprawnej pracy zespołowej, która jest równie ważna jak zaangażowanie poszczególnych osób (Pomietlorz, 2015, s.613).

Należy podkreślić, iż Toyota Production System ma charakter systemu ewolucyjnego, co oznacza, iż zmiany są wpisane w jego filozofię. Można jednak wskazać na wyraźny, nadrzędny cel TPS, którym jest dążenie do pełnego zadowolenia klienta, nieustające poszukiwanie lepszych metod doskonalenia oraz położenie nacisku na utrzymywanie przyjaznego środowiska pracy zespołowej (Kraśiński, 2013, s. 145). W systemie tym równie ważne są zatem oba aspekty pracy

wykonywanej w przedsiębiorstwie, tj. aspekt indywidualny i zespołowy. Nie należy ich przeciwstawiać sobie, lecz przeciwnie – doprowadzić do harmonizacji, ponieważ jest to czynnik wywierający wpływ na osiągnięcie wysokiej wydajności pracy.

Implementacja Toyota Production System jest inicjowana analizą istniejącego procesu produkcyjnego przyjmując perspektywę klienta. Przy czym ważny jest tutaj tak klient wewnętrzny na kolejnych etapach linii wytwórczej, jak również zewnętrzny klient – nabywca wyrobów gotowych. Przy dokonywaniu analizy potrzeb i wymagań klienta trzeba oddzielić fazy produkcji, które wytwarzają wartość dodaną od tych, które jej nie podnoszą (Łempicka, 2014, s. 14). Jest to kluczowy postulat, ponieważ działające w systemie fordowskim przedsiębiorstwa – z uwagi na swą klasyczną, hierarchiczną strukturę o charakterze funkcjonalnym – realizowały szereg powielających się procesów, co stanowiło barierę dla redukcji kosztów. Podejście zaproponowane w ramach TPS pozwala na przezwycięzenie tej bariery z korzyścią dla firm i klientów.

Toyota Production System skupia się nie tylko na wydajności, lecz również na zaspokajaniu popytu. Podejście to zakłada utrzymywanie stanów magazynowych (w branży motoryzacyjnej – części i gotowych samochodów) na możliwie niskim poziomie. Znajduje w tym wyraz istota TPS, która sprowadza się do skoncentrowaniu się na niewielkich partiach produkcyjnych i wytwarzaniu jedynie tego, czego akurat życzą sobie klienci (Kowalewski, 2016, s. 278-279). Na tym polega istota koncepcji produkcji na czas, która również została po raz pierwszy zastosowana w koncernie Toyoty, zaliczając się do grupy rozwiązań, jakie w największym stopniu zrewolucjonizowały współczesny biznes. Wprowadzenie Just in Time wiązało się z całkowitym odwróceniem podstawowego założenia systemu fordowskiego, tj. produkcji wielkoseryjnej uznawanej za warunek niezbędny do zminimalizowania kosztów jednostkowych wyrobów.

Wdrażając rozwiązania, które stały się wzorcami dla całej branży motoryzacyjnej Toyota uzyskała wysoką elastyczność i szybkość reagowania na zmienne potrzeby na rynku. W rezultacie dążenia do ciągłej poprawy (kaizen), koncern ten uzyskał przewagę nad swymi konkurentami w aspektach redukcji czasu zmian matryc produkcyjnych i konfiguracji maszyn (Wysocki, 2014, s. 93). Dzięki temu nieosiągalne, jak mogłoby się wydawać, zredukowanie kosztów w warunkach produkcji krótkoseryjnej czy wręcz jednostkowej stało się możliwe do zrealizowania. Poszukiwano przede wszystkim możliwości zredukowania liczby czynności oraz czasu trwania tych, które pozostały.

Zastosowany przez Toyotę system odznacza się umiejętnością szybkiego reagowania na nowe trendy, a to powoduje, iż TPS jest koncepcją idealną w warunkach nieustannie ewoluują-

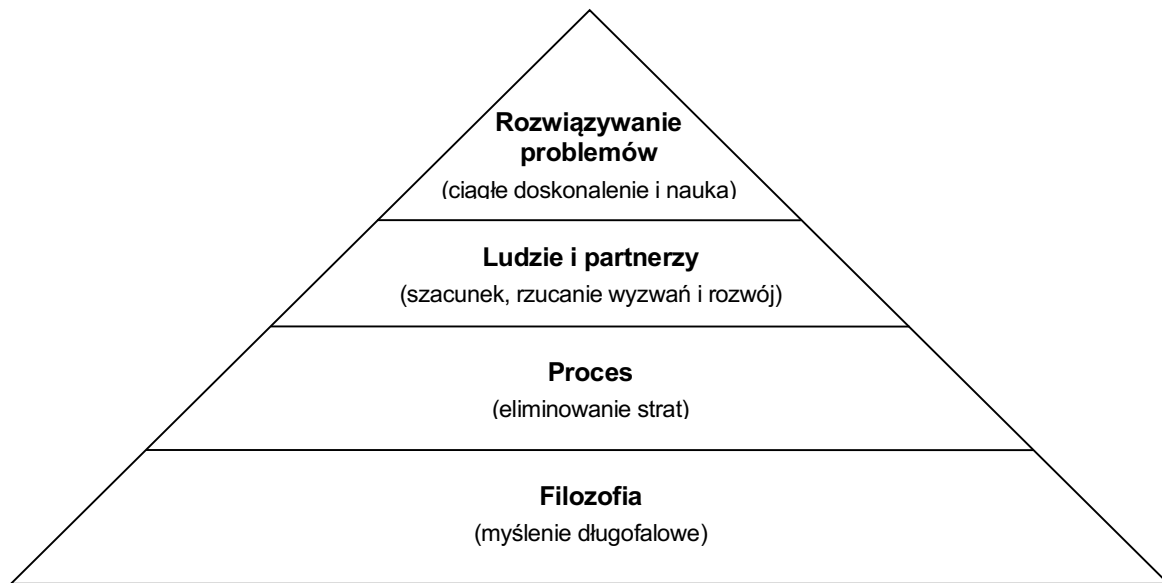
cego środowiska biznesowego (Łempicka, 2014, s. 14). Należy podkreślić, iż TPS w pełni ukształtował się – jako kompleksowa koncepcja – przed niemal półwieczem, a dzięki systematycznemu doskonaleniu wprowadzane są do niego nowe, aktualizujące go elementy.

Toyota Production System opiera się na następujących siedmiu fundamentalnych zasadach, które pozwalają koncernowi nieustannie stawać się lepszym, bardziej konkurencyjnym (Wratny, 2016, s. 3):

- (1) honorowanie języka oraz ducha prawa każdego państwa, jak też podejmowanie transparentnych, godziwych działań korporacyjnych, tak by przedsiębiorstwo stało się dobrym obywatelem świata;
- (2) respektowanie kultury i zwyczajów każdego państwa, a także współuczestnictwo i wnoszenie wkładu w jego rozwój społeczno-gospodarczy poprzez prowadzenie działalności na rzecz społeczności lokalnych;
- (3) nieustanne podejmowanie działań zmierzających do zagwarantowania czystych i bezpiecznych produktów oraz poprawy jakości życia poprzez całokształt prowadzonej przez koncern działalności;
- (4) tworzenie i rozwijanie zaawansowanych technologii oraz zagwarantowanie wyrobów i usług o najwyższej jakości, odpowiadających na potrzeby klientów na całym świecie;
- (5) budowanie korporacyjnej kultury, która zachęca do indywidualnej kreatywności oraz propagującej wartości pracy zespołowej, przy jednoczesnym kreowaniu wzajemnego zaufania i poszanowania pomiędzy pracownikami i kierownictwem;
- (6) dążenie do rozwoju w harmonii ze społecznością globalną poprzez zastosowanie innowacyjnych metod zarządzania;
- (7) współpraca z partnerami biznesowymi w zakresie badań i produkcji na rzecz uzyskania stabilnego, długoterminowego rozwoju i osiągnięcia wzajemnych korzyści, a przy tym otwieranie się na nowe relacje partnerskie.

Centralne miejsce w koncepcji Toyota Way zajmuje unikalna koncepcja zarządzania. Zdaniem J. Likera, badającego fenomen TPS, zasady zarządzania praktykowane przez koncern można ująć w tzw. model 4P. To określenie jest akronimem angielskich słów: Philosophy, Process, People, Problem solving (Liker, Hoseus, 2009, s. 21). Model ten zaprezentowano na rysunku 1.

Rysunek 1 Model 4P Toyota Way



Źródło: J.K. Liker, M. Hoseus, *Kultura Toyoty. Serce i dusza filozofii Toyoty*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2009, s. 21.

Model 4P przyjmuje postać stożka, u którego podstawy znajduje się długofalowa filozofia zakładająca zapewnianie wartości klientom oraz społeczeństwu. Bazując na tym Toyota inwestuje w szczupłe procesy, które skupiają się na zredukowaniu czasu produkcji dzięki wyeliminowaniu strat. Osiągnięcie tego celu jest możliwe dzięki ludziom, którzy stosują się do rygorystycznych metod rozwiązywania problemów – są to dwie najwyższe warstwy stożka (Wysocki, 2014, s. 81). Ten ramowy sposób organizacji produkcji okazuje się skutecznym w aktualnych uwarunkowaniach dynamicznie zachodzących zmian techniczno-technologicznych oraz rosnącego znaczenia kapitału ludzkiego. Te elementy – technika/technologia oraz ludzie – są ze sobą ściśle związane, determinując efektywność prowadzonej przez przedsiębiorstwa działalności: ludzie przyczyniają się do doskonalenia techniki/technologii, a ta pozwala osiągać wyższą wydajność pracy.

Zarysowany system zarządzania w ramach TPS opiera się na czternastu zasadach, które obejmują wskazane poziomy, mianowicie (Liker, Hoseus, 2009, s. 2):

I. Filozofia długofalowa

- (1) Opieranie decyzji w zarządzaniu na dalekosiężnej koncepcji, nawet jeśli jest to związane z pogorszeniem wyników finansowych w perspektywie krótkoterminowej.

II. Szczupłe procesy – odpowiedni proces gwarantuje właściwe rezultaty

- (2) Stworzenie ciągłego i płynnego procesu ujawniania problemów.
- (3) Wykorzystanie systemów „ciągnionych” w celu uniknięcia nadprodukcji.

- (4) Wyrównywanie obciążenia pracą (heijunka) – zachowywanie się jak żółw, nie zaś jak zając.
- (5) Zbudowanie kultury, w której procesy są przerywane dla rozwiązania problemów, dzięki czemu można od razu osiągnąć właściwą jakość.
- (6) Standaryzowanie zadań – stanowią one podstawę ciągłej poprawy oraz upoważnienia pracowników.
- (7) Stosowanie kontroli wizualnej, by żaden problem nie pozostał w ukryciu.
- (8) Stosowanie jedynie niezawodnej, gruntownie sprawdzonej technologii, która służy tak pracownikom, jak też procesom.

III. Rozwijanie pracowników i partnerów, a także rzucanie im wyzwań w ramach długofalowego związku

- (9) Rozwijanie liderów, gruntownie rozumiejących pracę, żyjących ogólną koncepcją przedsiębiorstwa oraz nauczających innych.
- (10) Wykształcenie wyjątkowych ludzi i zespołów realizujących ogólną filozofię firmy.
- (11) Szanowanie partnerów i dostawców, rzucanie im wyzwań oraz pomaganie w doskonaleniu się.

IV. Rozwiązywanie problemów i ciągłe doskonalenie jako siła napędowa uczenia się organizacji

- (12) Angażowanie się osobiście w celu gruntownego zrozumienia sytuacji (genchi genbutsu).
- (13) Podejmowanie decyzji niespiesznie, w drodze konsensusu oraz przy starannym rozważeniu wszystkich możliwości, oraz szybkie wdrażanie decyzji (nemawashi).
- (14) Stanie się organizacją uczącą się poprzez niestrudzoną refleksję (hansei) i ciągłą poprawę (kaizen).

Należy zwrócić uwagę, iż przedstawione zasady wyrażają pewne przekonania i wartości, a zatem opisują kulturę stworzoną przez Toyotę. Zarysowana filozofia odnosi się do celu koncernu oraz wyjaśnia sens jego istnienia. Proces dotyczy tego, co w opinii Toyoty prowadzi do osiągnięcia doskonałości operacyjnej, tj. nieustannego dążenia do wyeliminowania strat (Łempicka, 2014, s. 14). Ludzie stanowią siłę napędową przedsiębiorstwa, zaś kultura uczy ich, w jaki sposób mają działać, co myśleć oraz czuć, by być zdolnymi do wspólnego realizowania jednego łączącego ich celu. Natomiast rozwiązywanie problemów jest sposobem, w jaki ludzie wciąż usprawniają swe działania i dzięki temu stają się coraz lepszymi (Liker, Hoseus, 2009, s. 23). To stosunkowo prosta recepta na podnoszenie konkurencyjności w dobie zaostrzającej się presji, która wynika z ogromnej stali potencjalnej nadprodukcji – przedsiębiorstwa są w stanie

wytworzyć znacznie więcej, niż rzeczywiście produkują, ale to klient suwerennie podejmuje decyzję o tym, komu dać zlecenie. To oczywiste, że zasługuje na nie ten podmiot, który dostarczy mu najwięcej wartości. Przy czym źródłem tych wartości jest nieustanne doskonalenie wszystkich procesów odbywających się w firmie.

Najogólniej ujmując, istotą Toyota Production System jest redukcja czasu, jaki upływa od przyjęcia zamówienia od klienta do dostarczenia wyrobu (w Toyocie – auta) (Borkowski, 2008, s. 134-135). By osiągnąć ten cel, wprowadza się odpowiednie zmiany sekwencji różnych działań – poczynając od zamówień, a kończąc na dostawach – w jeden płynnie odbywający się ciąg. Koncepcja TPS skupia się na ciągłym skracaniu tej sekwencji i jednocześnie zapewnianiu bardziej płynnego wykonywania wszystkich składających się na nią czynności (Bieńkowska, Kral, Zabłocka-Kluczka, 2013, s. 32-33). Pojawiające się tu możliwości mogą wynikać z udoskonaleń natury techniczno-technologicznej, organizacyjnej czy osiągnięcia większej sprawności przez pracowników wykonujących określone czynności. W gruncie rzeczy jednak to ludzie najpierw odkrywają te nowe możliwości, a następnie je wdrażają, dlatego szczególna rola przypada właśnie personelowi.

Zastosowanie Toyota Production System przysparza satysfakcji z pracy poprzez umożliwienie pracownikom podejmowania decyzji. Tworzone są tutaj zespoły, a każdy z nich składa się z ośmiu osób (łącznie z kierownikiem) – dysponują one możliwością samodzielnej organizacji pracy (Łempicka, 2014, s. 14). To rozwiązanie wpisuje się w koncepcję upelnomocniania pracowników, która rozwija się dynamicznie od końca ubiegłego stulecia (Bombała, 2011, s. 79-81). Z jednej strony, środowisko pracy podlega gruntownej modyfikacji ze względu na zastosowanie nowych rozwiązań technicznych i technologicznych, co stawia nowe wyzwania przed pracownikami. Z drugiej strony, sami pracownicy oczekują, że praca będzie dla nich pełna wyzwań, pozwoli im rozwijać się i stawać się lepszymi ludźmi. Wzrost rangi zasobów ludzkich w przedsiębiorstwach nie oznacza jednak, że zmniejsza się rola pracy zespołowej. Przeciwnie, zwiększająca się złożoność produktów pociąga za sobą skomplikowanie procesów wytwórczych, a zatem i zależności pomiędzy pracownikami i zespołami realizującymi poszczególne zadania. Autonomia pracowników nie wyklucza zwiększania roli zespołów, a te potrzebne są m.in. do mobilizowania personelu.

W perspektywie kilkudziesięciu lat od wdrożenia TPS pracownicy w zakładach Toyoty i poddostawcy tego koncernu zaproponowali szereg rozwiązań odnoszących się do usprawnienia ich własnej pracy. Owo nieustanne zmierzanie do poprawy (kaizen) wywiera wpływ na efektywność systemu produkcyjnego Toyoty, co znajduje wyraz w usuwaniu wszelkiego marnotrawstwa. Przy czym w Toyota Production System marnotrawstwo pojmowane jest jako wszystko, co

przyczynia się do podniesienia kosztów produkcji bez wniesienia do niej wartości użytecznej. Wśród kategorii marnotrawstwa można wskazać na: nadprodukcję, wykonywanie zbędnych ruchów, beżużytecznie spędzany czas, niepotrzebny transport; nieefektywne procesy, nadmierny poziom zapasów, wady produkcyjne (Pomietlorz, 2015, s. 615). Postulat unikania marnotrawstwa stał się najważniejszym spośród wszystkich zasad, na których opiera się TPS.

Za najpoważniejszy spośród wskazanych tu elementów uznaje się nadprodukcję, gdyż utrudnia ona identyfikację pozostałych rodzajów marnotrawstwa. By wykluczyć nadprodukcję, konieczne jest poświęcenie większej uwagi dla lepszej koordynacji między poszczególnymi odcinkami pracy. Maszyny powinny zostać rozmieszczone możliwie blisko siebie, natomiast materiały winny przechodzić wprost z jednej do drugiej – bez przejściowego składowania ich gdzieś między nimi, gdyż dzięki temu przeciwdziała się gromadzeniu nadmiernych zapasów. W wypadku skumulowania zbędnych zapasów w jakimkolwiek procesie bądź między procesami należy natychmiast podjąć działania, które będą zmierzać do rozpoznania problemu i wskazania sposobu jego rozwiązania. Trudności, jakie wynikają z przebiegu procesu pracy i działania maszyn należy poddać działaniom z zakresu kaizen (Wysocki, 2014, s. 78).

Toyota Production System oznacza zatem długofalowe, nieustanne doskonalenie, a jego przejawem jest ciągły wzrost wydajności i jakości produkcji. Jego ponadczasowe założenia stały się wzorcem dla zbudowania systemów produkcyjnych innych globalnych potentatów, którzy zaufali koncepcji dobrze sprawdzającej się w zakładach Toyoty. Elementów TPS można doszukać się w systemach produkcyjnych takich przedsiębiorstw, jak Canon i Electrolux (Borkowski, 2008, s. 136-140). W praktyce jednak duża część założeń stojących u podstaw systemu Toyoty stosowana jest w zasadzie w każdej współczesnej firmie, chociaż nie zawsze tworzą one spójną koncepcję, a jedynie traktuje się je jako narzędzia usprawniające zarządzanie produkcją.

Toyota Production System jest uważany za jeden z pierwszych klasycznych odchudzonych systemów wytwórczych, co wskazuje na zasadność upatrywania w nim podstaw późniejszego lean management (Burchart-Korol, Furman, 2007, s. 139). Można przyjąć, iż TPS była jedną z pierwszych kompleksowych, w pełni uformowanych koncepcji, które wpisywały się w nurt postfordyzmu, odpowiadając na większość z wyzwań, jakie wynikały z odrzucenia systemu fordowskiego (czy bardziej: zanegowania większej części z jego założeń). „Odchudzenie” przedsiębiorstw stało się nieuniknione ze względu na brak możliwości podnoszenia efektywności w ramach tradycyjnego systemu organizacji produkcji. Dążenie do szczupłości zdeterminowało zmiany organizacyjne na przełomie XX i XXI w., całkowicie zmieniając metody zarządzania firmami.

1.1.3 Geneza lean management

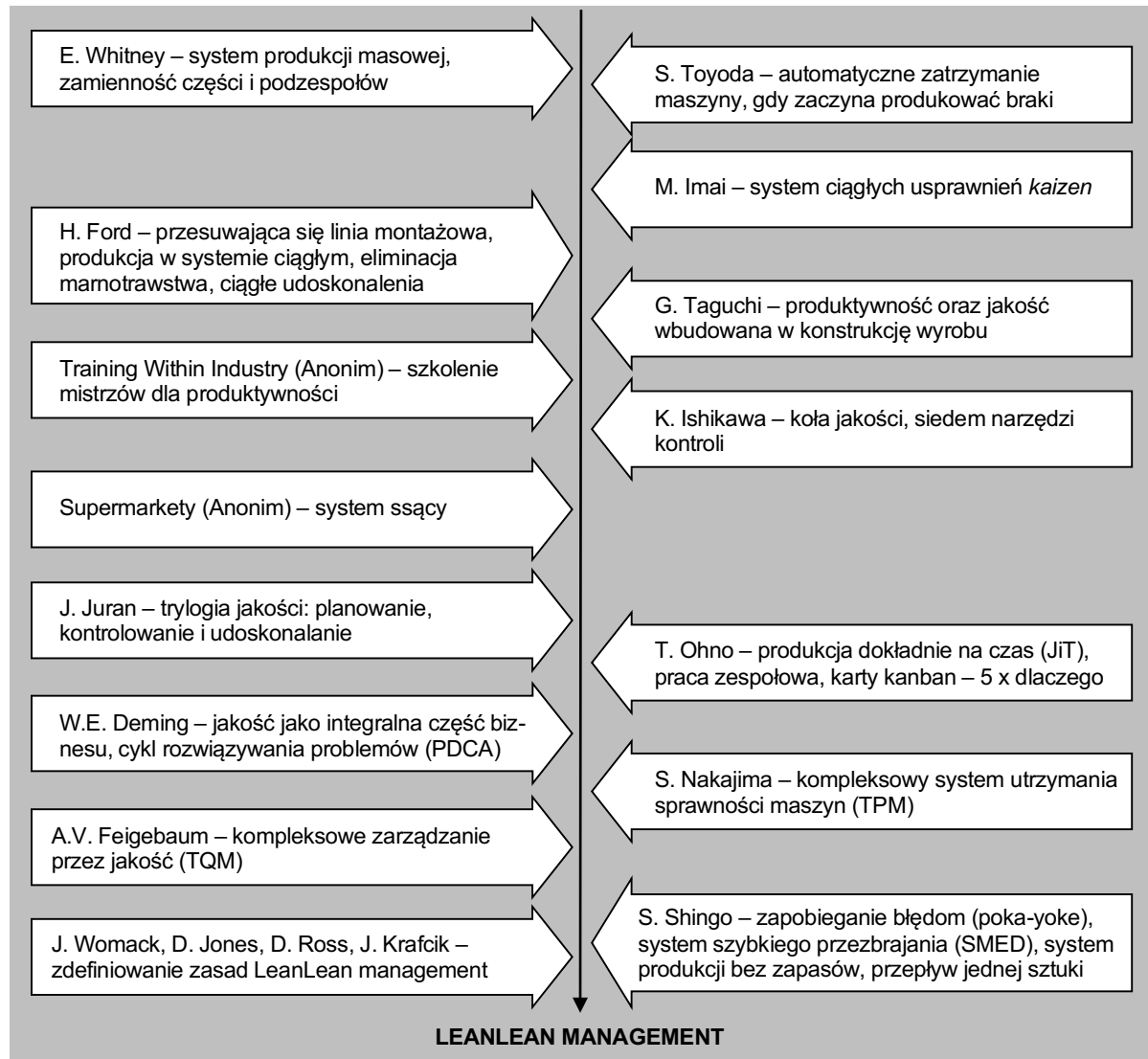
Geneza koncepcji lean management – w znaczeniu kształtowania się jej założeń – sięga lat 50-tych XX w. (a zdaniem niektórych autorów – nawet jeszcze wcześniej (Jakonis, 2012, s. 179)), znacznie wyprzedzając pojawienie się jej nazwy. Miało to związek z działalnością Taiichi Ohno, który pod kierunkiem Eijie Toyody wprowadzał w przemyśle motoryzacyjnym rewolucyjny na tamte czasy system określony jako Just-in-Time. Zresztą jest to system, który urósł do rangi kluczowego paradygmatu współczesnego biznesu. O ile jednak trudno zanegować bezpośredni związek kształtującej się od końca lat 40-tych XX w. koncepcji Toyota Production System z genezą lean management, o tyle jest też oczywiste, że każda współczesna koncepcja zarządzania produkcją ma charakter eklektyczny i zaczerpuje elementy z różnych rozwiązań pojawiających się w przeszłości. Na rysunku 2 przedstawiono rodowód lean management z uwzględnieniem szeregu mniej lub bardziej doniosłych koncepcji teoretycznych oraz rozwiązań praktycznych, które wywarły wpływ na założenia kształtującego się nowego systemu zarządzania produkcją.

Zdaniem J. Sobkowiaka, korzenie lean management sięgają przełomu XVIII i XIX w. i są związane z osobą amerykańskiego wynalazcy i przedsiębiorcy E. Whitney’a. To jemu przypisuje się autorstwo oryginalnego pomysłu zastosowania linii montażowej do produkcji masowej (Sobkowiak, 2017, s. 15). Jednak właściwa historia lean management – jako ciągu idei, które złożyły się na kompleksową koncepcję tego systemu – wiąże się z wiekiem XX i rozwiązaniami proponowanymi przez liderów w dziedzinie zarządzania produkcją: Stany Zjednoczone i Japonię. To spostrzeżenie potwierdza tezę, iż lean management jest koncepcją eklektyczną, a w dodatku sięgającą po elementy wywodzące się z odmiennych kręgów kulturowych, która połączyła dorobek wielu teoretyków i praktyków różnych dziedzin w spójny system, zapewniający najwyższą efektywność w funkcjonowaniu przedsiębiorstw w zmieniających się uwarunkowaniach społeczno-gospodarczych w drugiej połowie XX w. i na początku XXI w.

Przez niemal cały XIX w. producenci skupiali się przede wszystkim na aspektach technicznych w usprawnianiu swych przedsiębiorstw, kładąc nacisk na rozwój technologii. Efektem tego było rozwijanie procesów wielkoskalowych, np. besemerowskiego procesu konwertorowego. Natomiast praktycznie nie przywiązywano wagi do samego produktu oraz procesów elementarnych, zaś zwłaszcza do tego, co dzieje się pomiędzy procesami produkcyjnymi, jak są one zorganizowane w obrębie hali, w jaki sposób: łańcuch procesów działa jako spójny system produkcyjny, poruszają się poszczególni pracownicy w przestrzeni fabryki i wykonują swe zadania (Sobkowiak, 2017, s. 15). Na te kwestie zwrócono uwagę dopiero w latach 90-tych XIX w., gdy zaczęły

się kształtować podstawy nauki o organizacji i zarządzaniu oraz inżynierii produkcji (przemysłowej) – w obu znaczące zasługi wniosły prace m.in. F.W. Taylora czy F.B. Gilbretha.

Rysunek 2 Rodowód lean management



Źródło: M. Lisiński, B. Ostrowski, *Lean management w restrukturyzacji przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Antykwia, Kraków – Kluczbork 2006, s. 60.

Inżynieria przemysłowa jest dziedziną techniki, której przedmiotem zainteresowania jest przemysł oraz teoria zarządzania i organizacja procesów wytwórczych i usługowych w różnych dziedzinach gospodarki (Pacana, 2016, s. 8). Jej początki są ściśle związane z pracami F.W. Taylora prowadzonymi na przełomie XIX i XX w., który pracując w Midvale Steel Company zrealizował pionierskie prace odnoszące się do analizy czasu pracy. Stały się one podstawą jego teorii naukowego zarządzania. Taylor skupił się na problemach wydajności oraz standaryzacji pracy,

m.in. przeprowadził eksperymenty dotyczące organizacji pracy przy sortowaniu kulek do łożysk i pracy zatrudnionych na bocznicach kolejowej ładowaczy, zajmujących się załadunkiem i rozładunkiem węgla i koksu. Zapoczątkował nurt nazwany tayloryzmem (Sobkowiak, 2017, s. 15).

Ważny wkład w rozwój inżynierii przemysłu wniósł też F.B. Gilbreth, który jest twórcą metody badania przebiegu oraz czasu trwania ruchów roboczych – chronocyklograficznej. Zaproponował klasyfikację ruchów elementarnych, obejmującą 17 mikroruchów – threbligów. Gilbreth wprowadził elementy psychologii do analizy przemysłowej, a tym samym przyczynił się do gruntownej zmiany w porównaniu z metodami Taylora, który w swych opracowaniach nie zwracał uwagi na aspekt behawioralny. To m.in. Gilbreth zaakcentował potrzebę wspierania pracowników szkoleniami oraz odpowiednimi rozwiązaniami w zakresie motywacji (Lachiewicz, Matejun, 2012, s. 92-93).

W genezie lean management nie można pominąć ogromnej roli H. Forda i stworzonego przez niego systemu fordowskiego. Na gruncie inżynierii przemysłowej ważnym jego wkładem było stworzenie około 1910 r. (wraz z Ch.E. Sorensenem) kompleksowej strategii produkcyjnej, w której uwzględnione zostały wszystkie elementy, tj.: ludzie, maszyny, urządzenia oraz produkt (Sobkowiak, 2017, s. 16). Strategia ta znalazła praktyczne zastosowanie w produkcji słynnego samochodu Forda – Modelu T. W 1913 r. uruchomiona została ruchoma linia montażowa, która spowodowała głęboką zmianę przebiegu procesu produkcyjnego. Początkowo montowany samochód przemieszczano pomiędzy zaledwie kilkoma ekipami monterów, odpowiadających za określone działania. Następnie Ford dążył do automatyzacji produkcji części oraz opracowania metod jak najbardziej sprawnego ich montowania w autach. Kolejnym krokiem było rozmieszczenie pracowników na stanowiskach montażowych, a podwozie było przeciągane na linie wzdłuż całej linii montażowej – z zatrzymywaniem na realizację kolejnych etapów produkcji. Dążąc do możliwie najmniejszej zależności od drogich, wysoko wykwalifikowanych pracowników, Ford oparł się na standardowych częściach, które z łatwością mogły być składane przez niewykwalifikowanych robotników. Jednocześnie dużą wagę przywiązywano do rozmieszczenia ludzi i narzędzi – w tym celu dokonywano precyzyjnych obliczeń, by linia produkcyjna działała w możliwie najbardziej wydajny sposób. W każdym segmencie produkcji proces dzielono na składowe. Ostatecznie całość składała się na linię montażową. Na jej początku ustawiano samo podwozie, by następnie wprawić linię w ruch – auto przechodziło przez kolejne stanowiska, a na końcu gotowe samodzielnie zjeżdżało z taśmy. Jednocześnie dodano taśmy boczne, które zsynchronizowano w ten sposób, aby dostarczały odpowiednie części w wymaganym czasie (Sobkowiak, 2017, s. 16).

Niektórzy autorzy wskazują, iż de facto Ford był pierwszym na świecie praktykiem rozwiązań Just in Time i lean Manufacturing, chociaż wydaje się, że to argument na wyrost. Tym bardziej, że sam Ford – w obliczu zmieniającej się sytuacji rynkowej – nie kwapił się do wprowadzania zmian w swoim systemie, mimo że ten wyraźnie wykazywał pewne mankamenty. Nie dopuszczał m.in. możliwości zmian w roli pełnionej przez ludzi, jak też warunkach ich pracy, ignorując rosnące znaczenie związków zawodowych i zgłaszanych przez nie postulatów. System fordowski nie spełniał oczekiwań w obliczu coraz większej różnorodności produktów, częstych zmian modeli czy choćby szerszej gamy kolorów aut. Ponadto, Ford hołdował zasadom zakładającym wzrost efektywności systemu poprzez udoskonalenia techniczno-technologiczne i w zakresie naukowego zarządzania, natomiast nie interesował się sferą behawioralną (Wojtaszek, 2014, s. 350-351).

Przełomem na drodze do powstania lean management było – jak zaznaczono – pojawienie się Toyota Production System. Po drugiej wojnie światowej japońscy przemysłowcy rzucili wyzwanie amerykańskim i europejskim koncernom. Na podstawie prac poświęconych amerykańskim metodom produkcji, w szczególności modelowi fordowskiemu, statystycznych metod kontroli jakości K. Ishikawy, prac E. Deminga i J. Jurana koncern Toyota Motor Company stworzył kompleksowe podejście do organizacji produkcji – TPS, u którego podstaw stał Just in Time, w którym zasadniczy akcent położono na minimalizację poziomu zapasów (Wysocki, 2014, s. 93).

W trakcie okupacji Japonii generał D. MacArthur m.in. zachęcał do promowania związków zawodowych, co wpłynęło na upodmiotowienie pracowników w japońskich fabrykach. Stali się oni ważnym elementem tworzącego się TPS, a przede wszystkim uniknięto dzięki temu bezkrytycznego wprowadzenia części metod Forda. Kierownictwo Toyoty dostrzegło, iż robotnicy mają wyraźnie większy wpływ na efektywność produkcji, aniżeli wynika to samej tylko pracy mięśni. Ich wysiłek intelektualny w tym zakresie stał się podstawą rozwijania ruchu kół jakości. Natomiast zastosowanie dorobku Ishikawy, Deminga i Jurana umożliwiło efektywne zastosowanie metod pracy grupowej i produkcji gniazdowej (Sobkowiak, 2017, s. 16). Jeszcze innym ważnym osiągnięciem Toyoty było zaakceptowanie i dostosowanie się do zmienności produkcji. System fordowski stworzono przy założeniu wytwarzania tylko jednego, niezmiennego produktu, w związku z czym nie był on przygotowany na jego częste zmiany. Menedżerowie Toyoty podjęli wyzwanie w zakresie nastawiania i przebrojeń, a uzyskując istotne skrócenie czasu tych czynności – do poziomu minut czy wręcz sekund – uzyskali możliwość bezproblemowego wprowadzania małych partii produkcyjnych i jednocześnie ciągłego przepływu (Ohno, 2008, s. X).

Nowatorskie podejście Toyoty do wytwarzania samochodów oraz stosowane w nim kontrole jakości przyczyniły się do zrewolucjonizowania całego przemysłu – nie tylko motoryzacyjnego. W szczególności łańcuch dostaw Toyoty w systemie Just in Time stanowił punkt zwrotny dla zakładów wytwórczych na całym świecie. Gdy dostrzeżono, iż wdrożenie nowoczesnych rozwiązań organizacyjnych pociąga za sobą jednoczesne podnoszenie produktywności oraz jakości (co wcześniej wręcz odrzucano jako niedające się pogodzić dążenia), TPS wzbudził zainteresowanie również w Stanach Zjednoczonych. Niestety, dla amerykańskich koncernów pierwsze próby – odbywające się bezkrytycznie – przenoszenia wybranych elementów koncepcji Toyota Production System (np. kanban, koła jakości) na ich grunt okazały się problematyczne, a przede wszystkim nie dały zakładanych rezultatów. Za główną przyczynę tego stanu rzeczy uznawano brak zrozumienia całego systemu Toyoty i znajdujących się u jego podstaw założeń (Sobkowiak, 2017, s. 17).

Amerykanie nie zniechęcili się nieudanymi pierwszymi eksperymentami z japońskimi metodami zarządzania produkcją. Przeciwnie, kontynuowali je, również dochodząc – tak jak wcześniej Japończycy – do wniosku, iż wymagają one adaptacji, uwzględnienia pewnej specyfiki amerykańskich przedsiębiorstw. W latach 80-tych XX w. część amerykańskich producentów, np. Omark Industries, General Electric czy tamtejszy oddział Kawasaki, wdrożyła nowe rozwiązania, nawiązujące do japońskich osiągnięć, w ślad za czym przyszły sukcesy. Te rozwiązania określono mianem World Class Manufacturing (WCM), Produkcji bez Zapasów (ang. Stocless Production) i Continuous Flow Manufacturing (CFM). Ich podobieństwo do systemu Toyoty było wyraźne. Jednocześnie znalazły się w nich nowe elementy, co bezpośrednio doprowadziło do ogłoszenia w latach 90-tych XX w. nowego systemu – lean management (Sobkowiak, 2017, s. 17).

W 1988 r. pojawiło się po raz pierwszy pojęcie lean Production – użył go John Krafcik (Krafcik, 1988, pp. 41-52), który był jednym z badaczy w ramach International Vehicle Programme. Następnie pojęcie to zostało spopularyzowane przez J.P. Womacka, D.T. Jonesa i D. Roosa w książce pt. „The Machine that Changed the World” (Womack, Jones, Roos, 1990). Nie wnikając w szczegóły, gdyż pojęcie lean management zostanie przybliżone w kolejnym podrozdziale, można przyjąć, iż oznacza ono zarządzanie wyszczuplające i stanowi metodykę zarządzania, która kreuje kulturę organizacji skutkującą tym, że wszyscy członkowie podmiotu wykazują zainteresowanie stałym redukowaniem kosztów, poprawą poziomu jakości oraz skracaniem cyklu dostawy. Działania te mają służyć osiągnięciu możliwie najwyższego poziomu spełnienia

oczekiwań klientów i zapewnieniu dalszego funkcjonowania przedsiębiorstwa. Należy podkreślić, iż w koncepcji tej kładzie się nacisk na wykluczenie wszelkiego marnotrawstwa – pod jakąkolwiek postacią.

Zarysowana powyżej istota lean management wskazuje, iż w ogólnych założeniach jest to koncepcja zbliżona do Toyota Production System. W latach 80-tych XX w. w Stanach Zjednoczonych i Europie Zachodniej można było wyraźnie dostrzec słabnącą pozycję producentów z tych regionów świata na rzecz japońskich fabryk – najwyraźniej zjawisko to wystąpiło w branży samochodowej, a odczuły je w szczególności koncerny amerykańskie. Podjęto wtedy intensywne badania nad przyczyną tego stanu rzeczy m.in. w sferze zarządzania przedsiębiorstwami. Naukowcy z MIT (Massachusetts Institute of Technology) – wspomniani Womack, Jones i Roos – w przywołanej już publikacji podkreślali, iż tym, co pozwoliło Japończykom zdystansować amerykański i europejski przemysł samochodowy były metody zarządzania, które konsekwentnie wdrażali oni od lat 50-tych XX w., określane przez nich właśnie jako Toyota Production System. Rozwijając nurt badań zmierzający do zbudowania nowej koncepcji teoretycznej, która mogłaby zostać wdrożona do praktyki przemysłowej, Amerykanie wprowadzili własne określenie – lean Manufacturing (inne określenia to lean Production lub lean Enterprise) (Pomietlorz, 2015, s. 614).

Na początku idea systemu lean management odnosiła się do uzyskania płynności przepływu dostaw dla klienta. Zarys koncepcji opierał się na zaobserwowanym przepływie towarów w supermarkecie, w którym półka spełniała rolę klienta wewnętrznego, oczekującego na dostawę (pull) (Ohno, 1988, s. 26-27). Następnie połączenie tej obserwacji z zaimplementowanymi w latach 60-tych XX w. założeniami kosztu zadanego skutkowało głęboką zmianą w zachowaniu firm na rynku, jak też podejściem do zarządzania. System zarządzania wyłonił się tutaj jako wtórny produkt ucieleśnionego wysiłku w odniesieniu do efektywności produkcyjnej. Przy czym logika i spójność systemu produkcji miały ten skutek, iż jego wtórny produkt, tj. system zarządzania, przybrał te same cechy, co doprowadziło do wykształcenia się kompleksowej koncepcji (Czarnecki, Sikorski, 2013, s. 11-12).

W toku rozwoju pierwotne skoncentrowanie na procesach produkcyjnych przemieniło się w poszerzony i pogłębiony sposób prowadzenia działalności i zarządzania przedsiębiorstwem produkcyjnym. Obszary analiz z eliminacji błędów przesunęły się do tworzenia wartości, od skupienia na wzbogacaniu właścicieli firmy do dostarczania wartości różnym interesariuszom, od poszukiwania możliwości podnoszenia efektywności operacyjnej do osiągnięcia elastyczności całego przedsiębiorstwa i jego reaktywności, od skupienia na rdzeniu firmy do uwzględnienia

sieci operacji, od procesu ciągłych usprawnień do budowania sieciowych, dynamicznych, wielopłaszczyznowych zdolności organizacyjnych. Jednocześnie powstały i zostały spopularyzowane liczne podejścia do procesu ciągłych usprawnień, jak: kompleksowe zarządzanie jakością (ang. Total Quality Management, TQM), sześć sigma (ang. Six-Sigma), teoria ograniczeń (ang. Theory of Constraints, TOC), zwinna produkcja (ang. Agile Manufacturing) czy inżynieria procesowa (ang. Business Process Reengineering, BPR). Każde z tych podejść w określony sposób służyło podniesieniu sprawności operacyjnej i zagwarantowaniu satysfakcji klienta, a poprzez to – osiągnięciu i utrzymaniu przewagi konkurencyjnej. Należy przy tym zaznaczyć, iż w każdym aspekcie lean management obecny jest klient, odbiorca – jest nim kolejny użytkownik produktu (półproduktu). Tym samym klient zewnętrzny, występujący na rynku, to w istocie tylko kolejny użytkownik produktu przedsiębiorstwa (Czarnecki, Sikorski, 2013, s. 12).

W rozwoju koncepcji lean management można wyróżnić dwie fazy, tj. podstawową oraz współczesną. W pierwszej podstawą rozwoju filozofii szczupłości w przedsiębiorstwie były stabilizacja i ciągłość przeznaczenia, dostarczanie wartości klientowi, wsparcie zdolności kompetencyjnych wszystkich pracowników, eliminacja strat i ciągle usprawnienia – bazujące na wzajemnym zaangażowaniu i zaufaniu. Należy zaznaczyć, iż pracownicy są tu traktowani nie jako nośniki kosztów, lecz jako źródła idei odnoszących się do redukcji kosztów dzięki eliminacji strat i wdrażaniu ciągłych usprawnień. To sprawia, że koszty znajdują się pod kontrolą przedsiębiorstwa (Bozdogan, 2010, p. 7). Natomiast faza współczesna lean management to filozofia zarządzania, w której firma w całości stanowi obiekt postrzegany holistycznie, złożony system, który obejmuje wszystkie funkcje i operacje: kluczowe wartości, systemy biznesowe, strategię, zdolności organizacyjne i działania, jakie skupiają się na architekturze przedsiębiorstwa, jego projekcie i transformacji (Bozdogan, 2010, p. 7).

Należy podkreślić, iż współczesna szczupła organizacja posługuje się tzw. szczupłym myśleniem (ang. lean Thinking), zaś dynamiczne procesy, w których wszyscy pracownicy nieustannie eliminują straty – mając na celu tworzenie wartości – są napędzane wiedzą i zorientowane na klienta (Murman, 2002, p. 90). Współczesne szczupłe przedsiębiorstwa występują wśród tych, które zajmują się wytwarzaniem wyrobów czy świadczeniem usług, w tym również tych, w których odbywają się procesy oparte na wiedzy. Jest to kompleksowa koncepcja, której zastosowanie zdecydowanie zwiększa szanse firmy na osiągnięcie rynkowego sukcesu.

lean management wyłoniło się jako odpowiedź na zmieniające się uwarunkowania prowadzenia biznesu w drugiej połowie XX w. Z jednej strony kryzysy, w tym energetyczne, zaś z drugiej strony – rosnąca presja konkurencyjna spowodowały, iż imperatyw produkcji masowej, jako jedynie uzasadnionej ze względów ekonomicznych, w zasadzie stracił rację bytu. Wydaje się,

że to przede wszystkim bariera popytu – w obliczu geometrycznego wzrostu mocy wytwórczych – i ukształtowanie się rynku nabywcy doprowadziły do tego, iż już wcześniej poszukujący oszczędności producenci zainteresowali się dopracowywanym przez Toyotę (i inne japońskie koncerny) systemem, który zakładał kompleksowe „odchudzenie” w celu obniżenia kosztów, nie tracąc przy tym z pola widzenia jakości wytwarzanych produktów i obsługi klientów, ponieważ współcześnie szeroko pojęta jakość stała się dominującym imperatywem produkcji.

1.2 Założenia koncepcji lean management

Koncepcja lean management jest obecnie szeroko rozpowszechniona. Posługujące się nią przedsiębiorstwa produkcyjne koncentrują się na dbaniu o zaspokojenie potrzeb klientów, co jest konieczne do przetrwania na rynku oraz skutecznej walki z konkurencją. Uznaje się, że stanowi ona najbardziej efektywną metodę doskonalenia firm produkcyjnych (Koch, 2011, s. 6). Koncepcja lean management jest opozycją względem tradycyjnie pojmowanej produkcji, od której różni ją niemal wszystko: od ustanawiania ciągłego przepływu zamiast produkcji wielkoseryjnej, poprzez zmierzanie do radykalnego obniżenia zapasów, a kończąc na zaangażowaniu całego personelu w procesy usprawniające funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Fakt występowania tak skrajnych różnic nie wyklucza jednak tego, iż u podstaw lean management leży Toyota Production System, oparta m.in. o koncepcje Forda, które odpowiednio zmodyfikowano, dostosowując je do nowych uwarunkowań i uzupełniając nowymi elementami.

W koncepcji lean management położono silny nacisk rozwój pracowników i ciągłe doskonalenie procesów produkcyjnych, przy czym należy traktować je łącznie, jako współzależne. W efekcie postęp technologiczny nie przyniesie zakładanych rezultatów, jeżeli nie zostaną do niego przygotowani pracownicy. Zaistnienie tego postępu jest zależne od kreatywności pracowników, ich gotowości do doskonalenia się. Do „kamieni milowych” lean management zaliczają się m.in.: standaryzacja pracy, system dostaw dokładnie na czas, wbudowanie jakości w proces, efektywny przepływ jednej sztuki, system „ssący” (Koch, 2011, s. 6). W swym założeniu koncepcja ta wspomaga proces eliminacji marnotrawstwa, a także pozwala zsynchronizować produkcję w strumieniach wartości przy pomocy systemu „ssącego” i czasu taktu. W ten sposób powstaje system, który błyskawicznie reaguje na potrzeby klientów, dostarczając im satysfakcji, a całość operacji pochłania nakłady znacząco niższe niż w systemie tradycyjnym.

Zastosowanie koncepcji lean management w praktyce umożliwia osiągnięcie krótszego czasu produkcji, wyższej jakości i znacząco niższych kosztów w porównaniu z podejściem tradycyjnym (Nowosielski, 2015, s. 70). W przedsiębiorstwach, które działają w systemie fordowskim materiał, z jakiego wytwarzany jest wyrób, przetrzymywany jest całe tygodnie czy wręcz

miesiące, ale jego czas przetwarzania, tj. dodawania do niego wartości, obejmuje przestoje, czas tracony z powodu nieefektywnej organizacji pracy, zaś pracownicy są często kierowani do zadań zbędnych, zabierających im czas i energię. lean management wyrasta z przekonania, iż wiele z tego marnotrawstwa daje się uniknąć, co wpływa na podniesienie konkurencyjności przedsiębiorstwa.

1.2.1 Zasady i elementy lean management

Cały japoński przemysł motoryzacyjny, w którym należy doszukiwać się genezy koncepcji lean management, po drugiej wojnie światowej został wystawiony na globalną konkurencję, walcząc o przetrwanie i zajęcie możliwie wysokiej pozycji. Menedżerowie japońskich fabryk mieli świadomość, iż ich głównym konkurentem są Stany Zjednoczone – powszechnie uznawane za lidera masowej, niskokosztowej produkcji, opartej na sprawdzonym modelu fordowskim. W opinii T. Ohno, w biznesie na początku zawsze jest potrzeba i to właśnie potrzeba osiągnięcia przewagi konkurencyjnej – obejmującej produkcję samochodów o najwyższej jakości, po najniższych kosztach oraz zgodnie z zamówieniem klienta – stała u podstaw rewolucjonizowania działalności fabryk Toyoty. Przyczyniło się to do sformułowania efektywnego kompleksowego systemu zarządzania. T. Ohno założył, iż przemodelowanie uprzedniego systemu zarządzania miało odpowiedzieć na takie postulaty, jak (Jakonis, 2012, s. 179):

- konieczność wyeliminowania strat oraz podniesienia konkurencyjności,
- potrzeba odnalezienia przez ludzi wartości pracy dzięki stworzeniu im możliwości zdobywania szerokiej gamy kwalifikacji oraz partycypowaniu w kształtowaniu nowego systemu produkcyjnego,
- zmierzanie do stania się bardziej praktycznym, tj. do zdroworozsądkowego podejścia przemysłu do pozyskiwania tylko tego, co jest niezbędne i to w takiej ilości, w jakiej jest potrzebne w danym momencie.

W świetle literatury przedmiotu można przyjąć, iż lean management (lean production/ Manufacturing/Enterprise – szczupła produkcja, szczupłe wytwarzanie, szczupłe przedsiębiorstwo) to swoista nowa filozofia zarządzania firmą, jej nowa organizacja albo też system koncepcji i metod zarządzania. Termin ten opisuje systemy wytwórcze odznaczające się daleko posuniętym „odchudzeniem” w stosunku do tradycyjnych systemów produkcji masowej. Ideą koncepcji lean management jest usprawnianie i zwiększanie efektywności występujących w przedsiębiorstwie procesów. Posługiwanie się nią wymaga dokonania oceny czynności, jakie wchodzi w skład procesów pod kątem ich celowości i użyteczności. Istotę lean management dobrze oddaje

zdanie wypowiedziane przez P. Druckera: „Nie ma nic bardziej nieefektywnego jak robić efektywnie rzeczy, których nie powinno się robić w ogóle” (Drucker, 2007, s. 10). Była to wyjątkowo dosadna krytyka odnosząca się do konkluzji, co stało się przyczyną porażki amerykańskich przedsiębiorstw w rywalizacji z japońskimi rywalami na rynku globalnym.

Za przewodni motyw koncepcji lean management uznaje się unikanie jakiegokolwiek marnotrawstwa, redukcja wewnętrznych funkcji firmy pozostawiając wyłącznie działania niezbędne, zaś w odniesieniu do procesu wytwórczego – eliminowanie czynności, które nie dodają wartości produktowi. Wychodzi się tu z założenia, iż czynności zbędne wpływają na wydłużanie czasu wytwarzania i często mają źródło w bałaganie organizacyjnym, który przy tym prowadzi do niskiej jakości produkcji. W myśl założeń lean management przedsiębiorstwo powinno zostać tak przeorganizowane, by zamówienia klientów były wykonywane w możliwie najkrótszym czasie. Pozwala to również na skracanie cykli wytwórczych, poprawę jakości wyrobów, redukcja kosztów produkcji, podnoszenie morale i zaangażowania pracowników (Wiśniewski, 2010, s. 37).

Lean management niewątpliwie ma swe korzenie w praktykach przemysłowych japońskiego koncernu Toyota, ale też innych japońskich korporacji, które po drugiej wojnie światowej postawiły sobie za cel dogonienie zachodnich konkurentów. Ich ekspansja na globalnym rynku oraz świetne wyniki finansowe zwróciły uwagę tak naukowców, jak też praktyków – właścicieli i menedżerów różnych przedsiębiorstw na całym świecie. W efekcie idea szczupłej produkcji – jeden z kluczowych elementów TPS – została szybko spopularyzowana. W jej kontekście zasadniczymi celami japońskiego koncernu stały się maksymalizacja wartości dla klienta oraz eliminacja marnotrawstwa, co wiąże się z fundamentami filozofii szczupłej produkcji. Wśród głównych założeń lean management można wskazać na (Lisiński, Ostrowski, 2006, s. 45):

- zdefiniowanie, czym jest wartość dla klienta oraz zidentyfikowanie strumienia wartości związanego z każdym produktem,
- stworzenie swobodnego przepływu materiałów i surowców,
- wprowadzenie systemu „ssącego” w relacji klient – dostawca,
- ciągłe dążenie do doskonałości (kaizen).

Charakterystycznym dla lean management jest przyjmowanie perspektywy procesowej, stąd też orientacja procesowa przedsiębiorstwa stanowi punkt wyjścia dla zarysowania istoty tej koncepcji. Jednym z najważniejszych zadań w ramach implementacji lean management jest zidentyfikowanie wszystkich procesów głównych (prowadzących do dostarczania wyrobów i

usług) i pomocniczych (wspierających procesy główne). Przedsiębiorstwo powinno przy tym wyeliminować procesy, które ani nie dodają wartości dla klientów, ani też nie wspierają jej tworzenia – są to tzw. procesy/działania nieprzynoszące wartości. Ich identyfikacja ma kluczowe znaczenie z perspektywy koncepcji lean management. W efekcie celem stawianym w ramach tej koncepcji jest minimalizacja działań niedodających wartości, tj. minimalizowanie marnotrawstwa. To powinno prowadzić do zaniechania wszystkich nieefektywnych działań, co z kolei prowadzi do poprawy funkcjonowania przedsiębiorstwa. Celem lean management jest zatem podniesienie efektywności poprzez minimalizację marnotrawstwa (Jylhä, Junnila, 2013, p. 455).

W podejściu lean management wyróżnia się pięć zasad będących jego fundamentem, jak i ścieżką postępowania, która może dotyczyć tak przedsiębiorstwa jako całości, jak też pojedynczych procesów czy działań konkretnego pracownika. Zasadami tymi są (Hines, 2003, s. 8):

- określenie, które czynności przynoszą wartość z perspektywy klienta,
- zidentyfikowanie wszystkich czynności, które aktualnie są konieczne do wytworzenia produktu w całym łańcuchu wartości; umożliwi to zidentyfikowanie kroków, jakie mogą być uznane za marnotrawstwo,
- skomponowanie nowego łańcucha wartości, uwolnionego od marnotrawstwa w postaci przestojów, zakłóceń, powrotów itp.,
- robienie tego, czego wymaga klient,
- dążenie do perfekcji poprzez konsekwentne usuwanie identyfikowanych przyczyn marnotrawstwa.

Zaprezentowane zasady wyrażają istotę podejścia, a punktem jej wyjścia jest wartość – ujmowana z perspektywy klienta (Nasalski, 2014, s. 120-121). Zakłada się, iż klienta interesują tylko czynności, które powodują przekształcenia produktu zbliżające go do postaci finalnej. Z pewnością nie jest on skłonny płacić za czas, kiedy jego produkt oczekuje – w większej partii – pomiędzy procesami np. na kontrolę techniczną i poprawki na końcu procesu, zaś w szczególności nie chce ponosić kosztów jakichkolwiek ograniczeń natury administracyjnej. Natomiast bezwzględnie wymaga szybkiego dostarczenia produktu obejmującego rzeczywiste koszty czynności produkcyjnych, podjętych natychmiast po zgłoszeniu chęci zakupu, pomijając czasowe i kosztotwórcze magazynowanie (Wiśniewski, 2010, s. 38).

Koncepcja lean management stwarza możliwość, by robić coraz mniej, tj. ponosić niższe nakłady ludzkiego wysiłku, niższe koszty zakupu i wykorzystywania urządzeń, skracanie czasu i ograniczenia miejsca, a przy tym – jak zauważają Womack i Jones – zbliżać się do osiągnięcia

celu, którym jest dostarczenie klientom dokładnie tego, czego oczekują (Womack, Jones, 2001, s. 17). lean management określa pewne ramy rozwiązania problemów związanych z marnotrawstwem w formie trwałego systemu, który zostaje niejako „wtopiony” w strategię przedsiębiorstwa. Koncepcja ta obejmuje bowiem różne wymiary działania organizacyjnego, a przy tym nie ogranicza się do ustalenia sztywnych ram obszarów, które można poddać analizie procesowej w celu poszukiwania lepszych rozwiązań. Ponadto, system można rozszerzać na kolejne dowolne zakresy, co jest jedną z rekomendacji w odniesieniu do myślenia o kompleksowym dochodzeniu do doskonałości (Mrówka, Pindelski, 2006, s. 69). Zasadniczą odmiennością w porównaniu z tradycyjnymi metodami zarządzania produkcją, w których rozwiązanie problemów i doskonalenie działalności ograniczało się do wprowadzania odpowiednich zmian w stosowanych rozwiązaniach technologicznych. Miały one doprowadzić do poprawy pewnych cech produktu i obniżenia jego kosztów.

W koncepcji lean management konieczne jest przede wszystkim zrozumienie potrzeb klienta i zidentyfikowanie tego, co jest dla niego wartością w wyrobie czy usłudze. W tradycyjnym podejściu przedsiębiorstwa praktycznie nie zajmowały się tą kwestią, „wiedząc lepiej”, co dla klienta jest dobre, wartościowe. By dana firma mogła skoncentrować się na potrzebach, należy określić strumień wartości wewnątrz jej struktury (tj. wskazać wszystkie czynności, jakie muszą zostać zrealizowane dla wykonania gotowego wyrobu albo usługi), a potem również strumień wartości w całym łańcuchu dostaw (tj. wszystkie procesy, zależności w powiązaniu z kooperantami, dostawcami wewnętrznymi, zewnętrznymi, wykonawcami zewnętrznymi). Pełne usatysfakcjonowanie klienta wymaga wykluczenia albo przynajmniej redukcji czynności niepotrzebnych w łańcuchu wartości, za jakie klient nie zamierza płacić. Inną ważną kwestią jest wyszukanie sposobu, w jaki będą ustalone wytyczne, wskazane cele i metody oceny postępu prac. Konieczny będzie tutaj schemat działań wykonywanych w celu dostarczenia wartości klientowi, jak też zestaw narzędzi umożliwiających zrealizowanie planowanej zmiany (Wiśniewska, Koniczyńska, 2011, s. 260-261).

Całościowe zestawienie najważniejszych różnic pomiędzy tradycyjnym podejściem do zarządzania a koncepcją lean management przedstawiono w tabeli 3.

Tabela 3 Podstawowe różnice pomiędzy tradycyjnymi metodami zarządzania a lean management

Obszar	Tradycyjne podejście	Lean management
Produkcja	struktura funkcjonalna, minimalne kwalifikacje, długie cykle produkcyjne duża ilość zapasów	struktura komórkowa, wysokie kwalifikacje, produkcja potokowa zero zapasów

Organizacja	indywidualizm wojskowa struktura organizacyjna	zespoły zadaniowe płaska struktura organizacyjna
Kierowanie	przez nakazy i przymus	przez wizje i współuczestnictwo
Kultura	lojalność i posłuszeństwo, wyobcowanie i bunt	harmonijna współpraca oparta na długoterminowym rozwoju zasobów ludzkich
Informacja	zawężona, oparta na raportach wygenerowanych przez kierownictwo i dla kierownictwa	szeroka, oparta na kontroli systemu dokonywanej przez wszystkich pracowników
Rozwój produktu	wyizolowany z małym wpływem klientów, niezależny od rzeczywistości produkcyjnej	model zespołowy, rozwój produktu i procesu produkcyjnego zgodny z wymaganiami klienta
Utrzymanie ruchu	przez specjalistów ds. utrzymania ruchu	zarządzanie wyposażeniem poprzez projektowanie, produkcję i konserwację
Klient	uzależniony od oferowanego produktu o dopuszczalnym poziomie jakości; zakupów dokonuje często na wyprzedzających nadprodukcji	produkt dostosowany do wymagań klienta, o wysokiej jakości, w ilościach zgodnych z zapotrzebowaniem rynku

Źródło: J.M. Janiszewski, K. Siemieniuk, *Lean management jako koncepcja wspomagająca zarządzanie innowacjami w przedsiębiorstwie*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania” 2012, nr 30, s. 58.

Istotnym rezultatem w działalności przedsiębiorstwa uzyskiwanym po zaimplementowaniu lean management jest kreowanie wśród pracowników postaw, które przyczyniają się do szybszego i bardziej pełnego dostrzegania różnego typu nieefektywności oraz ich przyczyn. Należy zaznaczyć, iż postawy te uznaje się za generator szeregu nowych, twórczych rozwiązań –tak konwencjonalnych (rozwój), jak i niekonwencjonalnych (innowacyjność). Niewątpliwie mogą one stanowić źródło przewagi konkurencyjnej (Janiszewski, Siemieniuk, 2011, s. 59). Przedsiębiorstwa wiele uwagi poświęcają temu, by zachęcać pracowników do zgłaszania propozycji usprawnień, ponieważ jest to warunek nieustannego doskonalenia ich działalności, a to z kolei pozwala na zaspokajanie potrzeb klientów na coraz wyższym poziomie jakościowym.

Przyjmuje się, iż zastosowanie lean management powinno przyczyniać się do wystąpienia sytuacji, gdy właściwe elementy znajdują się we właściwym miejscu o właściwym czasie. Postuluje się, by w szczególności skupić się na ograniczeniu trzech kwestii, które z języka japońskiego określane są jako 3M, mianowicie (Migza, Bogacz, 2015, s. 59):

- muda – odpady produkcyjne, przestoje, zbędne ruchy i wszelkiego typu marnotrawstwo czasu, zasobów czy ogólnie działań nie przynoszących wartości klientowi,

- muri – nadmierne obciążenie (przeciążenie) pracowników, maszyn oraz procesów, będące przyczyną przemęczenia ludzi, częstego psucia się urządzeń i ich przestojów itp.,
- mura – niezgodność i nieregularność działań, tj. takie zarządzanie przepływem wszystkich zasobów, by zagwarantować regularność, brak przestojów, stały przebieg poszczególnych operacji.

Metodologia lean management korzysta z szeregu różnorodnych narzędzi, a wśród nich za najważniejsze należy uznać: jidoka, Just in Time, Total Productive Maintenance, Visual Management, 5S, kaizen, standaryzacja, SMED, kanban i heijunka. Rozpowszechnienie metody lean management przyczyniło się do spopularyzowania outsourcingu, który obecnie – w różnych odmianach – stanowi rozwiązanie chętnie stosowane przez przedsiębiorstwa na całym świecie. Jego istota polega na wydzieleniu z wnętrza firmy takich funkcji, które mogą zostać szybciej i lepiej wykonane przez zewnętrzne podmioty – są to funkcje pomocnicze, tzn. nie przysparzają bezpośrednio wartości produktowi oferowanemu przez dany podmiot.

Muda dotyczy wszystkich czynności, które nie dodają wartości produktowi. Obejmuje ona siedem następujących kategorii (Wiśniewska, 2005, s. 24):

- nadprodukcję, tj. wytwarzanie wyrobów, pomimo braku złożonego zamówienia przez klienta; w efekcie tego rosną koszty produkcji (takie jak: zużycie energii, praca ludzka, magazynowanie),
- zapasy – tak wyrobów gotowych, jak i międzyoperacyjne, co prowadzi do wzrostu kosztów transportu i magazynowania,
- zbędne ruchy – chodzi o czynności, jakie musi wykonać pracownik, by uruchomić maszynę, np. znalezienie narzędzia do zamocowania; gdyby narzędzie znajdowało się w odpowiednim miejscu, to pracownik nie traciłby czasu na jego odszukanie,
- zbędny transport – może on wynikać ze złego oznakowania dróg transportowych, jak też z wytwarzania na zapas,
- błędy w procesie produkcyjnym (niewłaściwe metody wytwarzania) – wiążą się one ze złym zaplanowaniem produkcji,
- braki – wytwarzanie produktów z brakami związane jest z takimi samymi kosztami, jak wyprodukowanie prawidłowego wyrobu, niemniej nie można wtedy osiągnąć zysku ze sprzedaży produktów, które zdyskwalifikowano jako braki,
- czas oczekiwania – wszelkie czynności należy wykonywać na bieżąco; w sytuacji, kiedy występują jakieś nieprzewidziane przestoje, pojawiają się też związane z nimi koszty.

Eliminacja muda prowadzi do osiągnięcia konkretnych korzyści, tj. do ograniczenia kosztów, co pozwala obniżyć cenę albo zwiększyć zysk oraz podnieść konkurencyjność firmy. Kategorie muda z określeniem obszarów, do jakich się one odnoszą zaprezentowano na rysunku 3.

Rysunek 3 Przykłady marnotrawstwa w procesie produkcyjnym

PRACOWNIK	Muda oczekiwania	Obserwacja maszyny w czasie Oczekiwanie na pojawienie się kolejnego półproduktu Niezbalansowana linia produkcyjna Awaria maszyn Oczekiwanie na przebrojenie maszyny Oczekiwanie na decyzję, dokumentację narzędzia
	Muda ruchu	Przemieszczanie się między stanowiskami Schylanie się, sięganie po materiał Przekładanie elementu z ręki do ręki
	Muda nadprodukcji	Produkcja na wszelki wypadek jako zabezpieczenie przed awarią maszyny Wyprzedzanie terminów produkcji Chęć obniżania kosztów jednostkowych lub podnoszenia własnej produktywności
PROCES	Muda przetwarzania	Ruchy jałowe narzędzi Brak synchronizacji procesów Nadmierne zaangażowanie operatorów
	Muda zapasów	Nadmierna ilość surowców Roboty w toku Magazynowanie wyrobów gotowych
MATERIAŁ	Muda napraw/braków	Poświęcanie czasu na naprawy Magazynowanie zapasowych części Częste zmiany w projektach
	Muda transportu	Przenośniki taśmowe Możliwość uszkodzeń w czasie transportu Załadunek i rozładunek

Źródło: J. Trojanowska, K. Kolińska, A. Koliński, *Stosowanie narzędzi Lean w przedsiębiorstwach produkcyjnych jako skuteczny sposób walki z kryzysem gospodarczym*, „Problemy Zarządzania” 2011, vol. 9, nr 1, s. 37.

System zarządzania w ramach lean management musi zostać tak zbudowany, by biorąc pod uwagę warunki wewnątrz przedsiębiorstwa, realizował jego wizję i misję, gwarantując osiągnięcie perfekcji w działaniu, ciągle redukowanie kosztów, podwyższanie poziomu jakości oraz zadowolenia klientów (Kubis, 2005, s. 292). Wśród podanych czynników za kluczowe należy uznać redukowanie kosztów i podnoszenie jakości, które bezpośrednio wpływają na zwiększanie satysfakcji odczuwanej przez klientów. Kiedy wyeliminowane zostaną wszystkie straty pojawiające się w procesie produkcyjnym, to (Trojanowska, Kolińska, Koliński, 2011, s. 38):

- obniżą się koszty produkcji, a dzięki temu koszt jednostkowy wytwarzanych wyrobów,

- zwiększy się efektywność pracy operatorów, ponieważ skoncentrują się wyłącznie na tych czynnościach, jakie należy zrealizować w celu wytworzenia wyrobu,
- obniży się poziom obciążenia pracowników dzięki wyeliminowaniu zbędnych czynności,
- skróci się czas produkcji wyrobu poprzez wyeliminowanie czynności, nieplanowanych napraw, jak też nieplanowanych przerw w pracy, czyli tzw. czekania,
- obniżą się koszty magazynowania z uwagi na likwidację produkcji na zapas.

Koncepcja lean management wyróżnia się na tle innych tym, iż jest wspierana własnym systemem zarządzania i informacji, a także narzędziami, które wspomagają ten system. Zawiera w sobie wszystkie elementy filozofii efektywnego działania i w związku z tym może być stosowana w zasadzie w każdej działalności ludzkiej.

W koncepcji lean management występują liczne szczegółowe zasady oraz metody, określające postępowanie, wśród których można wskazać na (Wolniak, 2013, s. 525):

- eliminację odpadów, które należy tutaj rozumieć jako wszystko to, co zajmuje materiał bądź pracownika, a co nie przysparza wartości produktowi (z punktu widzenia klienta),
- niezawodność wyposażenia – maszyny są angażowane w proces produkcji wyłącznie wtedy, kiedy produkcja tego wymaga, tzn. pojawi się zlecenie produkcyjne,
- niezawodność obróbki – wszystkie produkowane części są dobre (zero defektów),
- jednostrumieniowy przepływ – materiał przepływa po jednej sztuce, zamiast partiami,
- redukcja zapasów w toku – następuje redukcja magazynów surowców, magazynów przystankowych, magazynu wyrobów gotowych,
- redukcja braków,
- redukcja czasu realizacji serii produkcyjnej – przyspieszenie czasu dostaw,
- korekcja błędów, wyrażająca się w stosowaniu sposobów, które zapobiegają niewłaściwej obróbce materiału,
- system kanban – polega na „ssaniu”, tzn. materiały są „zasysane” przez proces produkcyjny na zlecenie klienta – wytwarzana liczba wyrobów dostosowana jest dokładnie do ilości zamówionej przez klienta (nie tworzy się zapasu); kanban opiera się na kartach, które pozwalają na przepływ materiałów przez łańcuch tworzenia wartości,
- standaryzacja pracy – jest systemem organizacji poszczególnych składowych procesu, ich usystematyzowania i udokumentowania; standaryzacja jest dokonywana przez lidera zespołu,
- wizualizacja pracy – polega na tym, iż pracownik uczy się nowych zadań poprzez bezpośredni wgląd w realizację danego zadania,

- stanowiskowy proces kontroli, tzn. na każdym stanowisku pracy znajdują się odpowiednie informacje i wyposażenie umożliwiające pracownikowi produkcję i kontrolę wyrobu o stosownej, wymaganej jakości,
- poziom produkcji jest dostosowywany do potrzeb produkcji,
- takt produkcji – to czas, jaki jest niezbędny do zrealizowania produktu, odniesiony do liczby wyrobów, którą chce nabyć klient,
- krótki czas przebrojeń,
- kolokacja wyposażenia – jest to strategia minimalizacji operacji transportowych pomiędzy stanowiskami, a jej celem jest skrócenie czasu pracy i wzrost wydajności,
- outsourcing (ang. out – na zewnątrz, source – źródło) – jest to proces oznaczający kupowanie usług na zewnątrz.

Przebieg usprawniania przedsiębiorstw w oparciu o koncepcję lean management wymaga zastosowania w zasadzie wszystkich dostępnych narzędzi, technik, metod czy koncepcji, jakie zapewnia nauka o zarządzaniu. Kwestia właściwego przebiegu procesu odnosi się do odpowiedniego ich pogrupowania, ustalenia wzajemnych relacji i zastosowania. Niepowodzenia w stosowaniu lean management najczęściej mają swoje źródło w niewłaściwym doborze narzędzi i metod. W literaturze podkreśla się, iż sukces można tutaj uzyskać tylko wówczas, gdy wdrożenie lean management oparte zostanie na triadzie: filozofia – system – narzędzia (Kubis, 2005, s. 292). Jest to warunek, by zastosowane rozwiązania przyniosły oczekiwane rezultaty zarówno w odniesieniu do techniczno-technologicznego aspektu działania firmy, jak też aspektu ludzkiego.

1.2.2 Aspekt zarządzania ludźmi w lean management

Należy podkreślić, iż zarządzanie przedsiębiorstwem zgodnie z zasadami lean nie oznacza bynajmniej jedynie ulepszeń w ramach prowadzonej działalności. Chodzi tu o kompletne przeorientowanie sposobu funkcjonowania i zarządzania całością przedsiębiorstwa, a także ukierunkowanie go na kluczowe cele, do których należą: tworzenie wartości dla klienta, skupienie się na sposobie produkcji wyrobów bądź świadczenia usług (tzw. strumieniach wartości) oraz ciągłym udoskonalaniu przepływu wyrobów/usług poprzez strumień wartości (Maskell, Kennedy, 2007, p. 60). W definicji tej nie zostały zaakcentowane inne jeszcze aspekty prezentowanej koncepcji, tj. ciągle skoncentrowanie na eliminowaniu marnotrawstwa oraz zwiększeniu roli, znaczenia i szacunku dla każdego pracownika, co ma związek z przekazywaniem im uprawnień i odpowiedzialności nawet na najniższe szczeble (DeBusk, 2012, p. 35). W lean management w jeszcze większym stopniu niż w TPS zaakcentowano rolę pracowników, co ma związek z tradycjami wolnościowymi jednostek w kulturze Zachodu. Z drugiej strony, te same tradycje mogą powodować

trudności wynikające z braku umiejętności/niechęci do pracy zespołowej, która jest tak ważna w opisywanej koncepcji.

Odnosząc się do aspektu organizacyjnego i zarządzania zasobami ludzkimi należy podkreślić, iż lean management opiera się na następujących założeniach (Nogalski, 2010, s. 300):

- spłaszczenie struktury organizacyjnej,
- ograniczenie centralizacji i formalizacji,
- zasób ludzki uznaje się za najważniejszy, w związku z tym konieczne jest ciągłe doskonalenie umiejętności pracowników,
- włączenie do procesu wytwarzania i rozwoju samych klientów i partnerów biznesowych,
- proces wytwórczy bazuje na ścisłej współpracy pracowników.

Zastosowanie lean management wymaga „przestawienia” myślenia na sposób myślenia lean, co musi stać się udziałem absolutnie wszystkich pracowników. Zwraca się w nim uwagę na eliminację wszelkich czynności, które nie dodają wartości, lecz również – co szczególnie jest ważne obecnie – kieruje uwagę na potrzeby i wymagania klientów, podniesienie produktywności, wydajności, jakości procesów, wyrobów i usług, co w efekcie prowadzi do wzrostu zdolności produkcyjnej. W tym znaczeniu lean management różni się od tradycyjnego sposobu myślenia, gdyż przedsiębiorstwa stosujące to podejście nastawiają się na nieustanne rozwiązywanie występujących codziennie problemów, wdrażają rozwiązania prowadzące do usprawnienia procesów, a przy tym do ograniczenia wykorzystywanych zasobów (Zimmiewicz, 2009, s. 47). Szczegółowe porównanie myślenia tradycyjnego oraz lean management przedstawiono w tabeli 4.

Tabela 4. Sposoby myślenia i cechy lean management na tle tradycyjnych systemów myślowych

Sposób myślenia według Lean management	Tradycyjny sposób myślenia
Planowe zadania i działania są ustalone w dyskusji z pracownikami	Plan produkcji oraz pożądana wydajność są ustalane odgórnie
Obniżenie kosztów następuje dzięki wzrostowi produktywności pracowników	Redukcję kosztów osiąga się dzięki inwestycjom i automatyzacji
Postęp można osiągnąć tylko dzięki dużej liczbie prostych rozwiązań	Postęp jest możliwy dzięki kompleksowym rozwiązaniom
Planowanie i organizowanie procesów odbywa się w zależności od rozwoju sytuacji	Planowanie i organizowanie procesów należy do zadań kierownictwa
Błędy są natychmiast usuwane, a rozrzutność eliminowana, odrzucenie błędów u źródła	Błędy i rozrzutność występują w każdym systemie
Pracownik czuje się odpowiedzialny za koszty	Pracownik z reguły nie czuje się odpowiedzialny za koszty
Stałe szkolenie i doskonalenie pracowników	Szkolenie i doskonalenie pracowników doraźne

Praca grupowa i stosowanie rotacji w pracy	Praca często indywidualna i brak rotacji w pracy
Niski stopień sformalizowania i centralizacji struktur zarządzania	Wysoki stopień sformalizowania i centralizacji struktur zarządzania
Płaska struktura organizacyjna, decentralizacja decyzji, odpowiedzialność osobista	Rozbudowana struktura organizacyjna
Bezpośrednie kontakty oraz partnerska współpraca z dostawcami	Brak partnerskiej współpracy z dostawcami, ścisła ochrona informacji
Wprowadzenie standardów i ich doskonalenie	Standardy mogą istnieć, ale nie są najczęściej doskonalone
Nieustanne zwiększanie wydajności pracy poprzez zaangażowanie wszystkich pracowników w ciągły proces doskonalenia systemu	Zwiększanie wydajności pracy poprzez np. redukcję zatrudnienia czy zwiększenie obciążenia pracą

Źródło: opracowanie własne na podstawie – A. Piasecka-Głuszak, *Korzyści z wdrożenia Lean management w polskich przedsiębiorstwach w dobie kryzysu – wyniki badań ankietowych*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2013, nr 315, s. 101.

Przedsiębiorstwa zarządzane zgodnie z koncepcją lean management zakładają tworzenie przejrzystych, możliwie uproszczonych struktur, zagwarantowanie odpowiedniej jakości, obniżenie kosztów działalności poprzez wykluczanie marnotrawstwa. Wszyscy pracownicy, na każdym szczeblu organizacyjnym, tj. od pracowników liniowych poprzez menedżerów, aż do naczelnego kierownictwa, muszą być świadomi stosowania podejścia lean, w którym – jak podkreślono – kluczową rolę odgrywa zachęcanie do zgłaszania stosownych propozycji usprawnień i ich wykorzystywania w praktyce. W efekcie personel uczy się nastawienia na ciągłe doskonalenie, wyrażającego się w kaizen (Piasecka-Głuszak, 2013, s. 100).

Koncepcja lean management wywiera wpływ m.in. na uzyskanie wysokiego poziomu efektywności ekonomicznej, poprzez poszukiwanie i wprowadzanie różnych rozwiązań usprawniających procesy. W praktyce nie jest to łatwe, gdyż występują pewne warunki, jakie muszą zostać uprzednio wdrożone w firmach. Wśród nich należy wskazać na (Lichtarski, 1999, s. 263):

- konieczność zrozumienia przez całość personelu przedsiębiorstwa istoty nowych koncepcji, strategii, taktyki i narzędzi zarządzania,
- konieczność, a przy tym rzeczywiste zapewnienie możliwości rozwoju i podnoszenia kwalifikacji pracowników i kadry kierowniczej poprzez ciągłe szkolenie i doskonalenie zawodowe,
- zagwarantowanie partycypacji (współdecydowania) pracowników w zarządzaniu,
- zapewnienie korzystnego klimatu (atmosfery) pracy,

- zagwarantowanie każdemu pracownikowi dostępu do informacji odnoszących się do konkretnych, indywidualnych celów oraz wymiany informacji między wszystkimi pracownikami, umiejętność unikania konfliktów (sprzeczności interesów między pracownikami a przedsiębiorstwem, między różnymi jego działami i podmiotami kooperującymi) oraz usuwania ich przyczyn,
- zapewnienie kreatywności i gotowości do pracy twórczej na każdym stanowisku.

Koncepcja lean management umożliwia wyzwolenie niewykorzystanych dotąd pokładów ludzkiej kreatywności i zastosowanie ich do działań oraz procesów występujących w przedsiębiorstwie. By pracownicy mieli wpływ na to, co dzieje się w przedsiębiorstwie, konieczne jest doprowadzenie do ich autonomizacji oraz uświadomienie im celów firmy, których osiągnięcie stanowi ich zadanie. Takie podejście do lean management sprawia, iż niezbędne jest osadzenie tej koncepcji w strategii rozwijającego się podmiotu, w tym w strategii personalnej (Kruczek, Żebrucki, 2013, s. 507).

W doskonaleniu procesów, co stanowi istotę koncepcji lean management, uwaga koncentruje się głównie na obniżaniu kosztów, skracaniu czasu przebiegu procesu, poprawie jakości i usatysfakcjonowaniu klientów. Pojawia się w związku z tym pytanie: jakie to ma konsekwencje w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi? Doskonalenie procesów – to nie ulega wątpliwości – musi odbywać się równoległe do rozwoju potencjału ludzkiego, lecz czy w rzeczywistości występuje tutaj synchronizacja? Trzeba przy tym zwrócić uwagę, że zmiany te odbywają się w realiach rosnącego znaczenia zasobów ludzkich w ogóle. W efekcie to od pracowników zależy w największej mierze sukces przedsiębiorstwa – mogą oni pomóc go osiągnąć, ale też mogą spowodować, że firma nie zdoła utrzymać się na rynku, tj. zniszczą ją (Mikuła, 2006, s. 204).

Skutkiem doskonalenia procesów jest nakładanie na pracowników wykonawczych nowych obowiązków, które związane są z koniecznością rozwijania i posiadania przez nich umiejętności analitycznych i koncepcyjnych, które do niedawna zarezerwowane były dla średnich i wyższych szczebli zarządzania. W efekcie zacierają się różnice w umiejętnościach oraz wiedzy, które są wymagane na szczeblach najwyższych, średnich i niższych. Oczekuje się, iż pracownicy będą posiadać umiejętności znajdowania nowatorskich rozwiązań. To zaś oznacza prymat „wiedzy ogólnej” nad specjalistyczną oraz „konkretnych umiejętności” nad ogólnymi kwalifikacjami, jak też oznacza to, iż „konkretne umiejętności” muszą być stale zmieniane, bazując na wiedzy ogólnej (Koźmiński, Piotrowski, 1996, s. 154). Pracownicy w swych działaniach koncentrują się na innowacyjności, zaś ta wiąże się ze spełnianiem oczekiwań klientów oraz z kreowaniem wartości dla klientów. Jednocześnie władza formalna jest zastępowana zmiennym w

czasie wywieraniem wpływu konkretnych osób na przebieg procesu. Ma to związek m.in. z działaniem zespołów zadaniowych.

Role w przedsiębiorstwie zmieniają się bardzo szybko (Koźmiński, Piotrowski, 1996, s. 153), dlatego też pracownicy ukierunkowani są na podnoszenie swych kwalifikacji, rozszerzanie czy zdobywanie nowej wiedzy i umiejętności oraz na ciągły rozwój osobisty. Należy jednak podkreślić, iż w praktyce nie zawsze spotyka się to z zaaprobowaniem przez personel, który jest niepewny kwalifikacji, tzn. swojej przydatności w miejscu pracy. To zaś wywołuje nieustanny strach przed utratą zatrudnienia. Poza tym pracownicy mogą być zmęczeni zmiennością przydzielanych zadań, a także rosnącymi oczekiwaniami, jakie się względem nich stawia. Wszystkie działania ukierunkowuje się na współdziałanie i jak najwyższy poziom satysfakcjonowania klientów. W praktyce to przede wszystkim klienci zewnątrzni są traktowani priorytetowo, chociaż w koncepcji lean management każdy klient jest traktowany jako tak samo ważny. Pomimo wdrażania mechanizmów rynkowych do wewnątrz przedsiębiorstw, pracownicy nie zawsze dysponują realną możliwością kwestionowania rezultatów pracy z poprzednich ogniw. Wynika to zazwyczaj z braku odpowiedniego systemu szkoleń zorientowanego na przekazywanie informacji na temat miejsca i roli poszczególnych pracowników w zarządzanej przez pryzmat procesów firmie (Brajer-Marczak, 2009, s. 158-159).

Doskonalenie procesów w ramach lean management ma swoje konsekwencje w budowaniu ścieżek awansu. Należy podkreślić, iż nowe modele kariery nie opierają się na hierarchicznym awansie, zaś awans – obecnie częściej poziomy niż pionowy – bazuje na wykonywaniu swojej pracy „lepiej” (Hammer, Stanton, 2003, s. 95). Przedsiębiorstwa doceniają umiejętności rozwiązywania problemów, nastawienie na wyniki, nie zaś – ja dotąd – na działania, oraz wysoką motywację i innowacyjność w działaniu. W opinii H. Drummonda, kształtowanie kultury doskonalenia procesów nie powinno polegać na ustalaniu zbyt wysokich wymagań w odniesieniu do pracowników, ale na likwidacji przestarzałych działań i założeń odnoszących się do zarządzania (Drummond, 1998, s. 23).

W rzeczywistości często czynności doskonalące w zakresie zarządzania ludźmi wymuszane są przy pomocy różnego typu środków przymusu (Brajer-Marczak, 2009, s. 159). To zaś skutkuje brakiem autentyczności w działaniu pracowników. Są im przydzielane do realizacji dodatkowe zadania, nakłada się na nich szerszą odpowiedzialność, a przy tym niekiedy zupełnie pomija się szersze przygotowanie do tego rodzaju zmian. Skutkiem tego są często występujące wśród pracowników napięcia i opór, które nie sprzyjają stosowaniu się do zasad lean management. Dążąc do podnoszenia zadowolenia klientów zewnętrznych, bardzo często spycha się na dalszy plan kwestie odnoszące się do respektowania potrzeb personelu, nie uwzględnia się przy

tym nastawiania i przygotowania pracowników do wdrażania zmian w przebiegu procesów. Należy podkreślić, iż doskonalenie procesów pociąga za sobą wydłużenie czasu pracy, a to może stanowić przyczynę stresujących sytuacji. W tego typu uwarunkowaniach zwiększanie wynagrodzenia może oddziaływać łagodząco na wskazane tu negatywne skutki. Zmienna składowa wynagrodzeń winna stanowić pochodną osiąganych rezultatów i doskonalenia procesów powiązanych z wymiernymi wskaźnikami. Niemniej potencjalna możliwość wzięcia aktywnego udziału w doskonaleniu procesów może przyczynić się do podnoszenia satysfakcji z wykonywanej pracy, zwiększania wiary we własne umiejętności. Poza tym pracownikom umożliwia prezentację własnego punktu widzenia, jak i przedstawiania swych pomysłów w zakresie usprawnień (Brajner-Marczak, 2009, s.159).

Upowszechnienie się koncepcji lean management miało ścisły związek ze swoistą rewolucją, która dokonała się w społecznej sferze działalności przedsiębiorstw. Jej efektem był nowy typ pracownika, gotowego do podejmowania większych wyzwań i przejmowania na siebie odpowiedzialności. Z drugiej strony, wszelka działalność biznesowa od drugiej połowy XX w. cechowała się nieustannie rosnącym „wkładem” wiedzy, którą ucieleśniają pracownicy. Konsekwencją tego stała się zarysowana jeszcze w latach 90-tych ubiegłego stulecia koncepcja gospodarki opartej na wiedzy (Makulska, 2012, s. 175-177). Jest ona kompleksowym spojrzeniem na zmiany dokonujące się w biznesie, ale też w sferze społecznej – najogólniej można przyjąć, iż jej przejawem jest wzrost świadomości ludzi, pełnionych przez nich ról, wywieranego wpływu itd. Oczywiście, dotyczy to również środowiska pracy. Zarysowane zmiany doprowadziły do zainteresowania m.in. problematyką kultury organizacyjnej i jej znaczeniem w zarządzaniu.

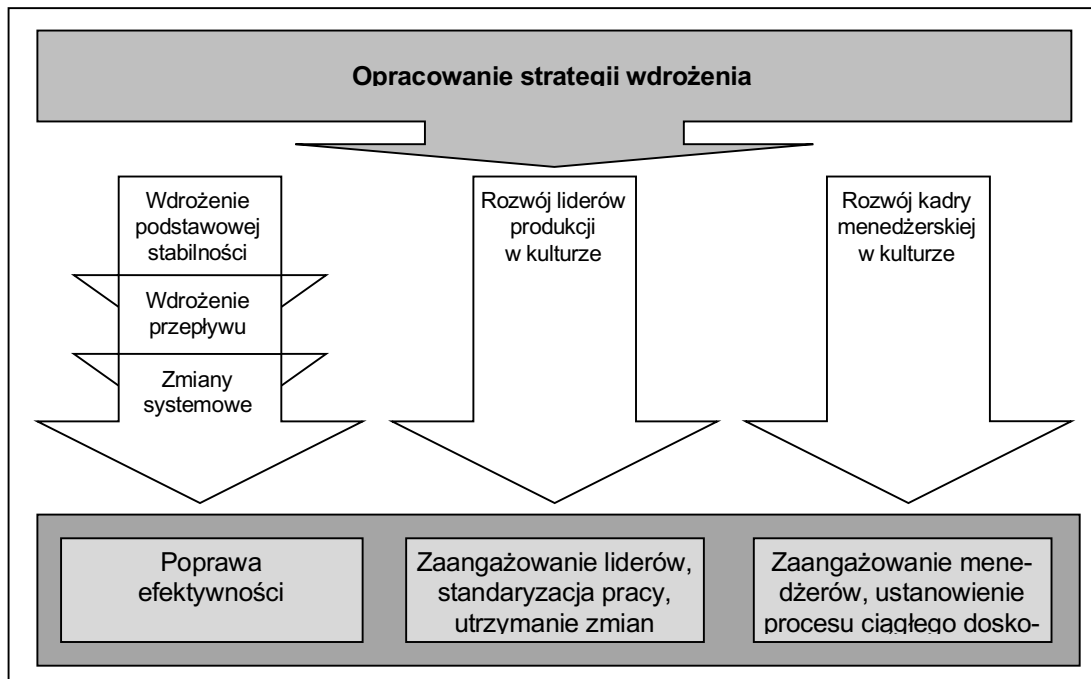
W koncepcji lean management kultura organizacyjna odgrywa ważną rolę, jest też jednym z zasadniczych filarów sukcesu TPS. Zastosowanie szczupłej produkcji wymaga w pierwszym rzędzie zmian kulturowych, które są konieczne dla zyskania większej akceptacji zmian przez pracowników (Podobiński, 2015, s. 120). Kulturę organizacyjną można zdefiniować – nawiązując do uchodzącej za klasyczną definicji zaproponowanej przez E. Scheina – jako wzorzec zasadniczych założeń, przygotowany, odkryty bądź rozwinięty przez określoną grupę w celu poradzenia sobie z jej problemami, wiążącymi się z adaptacją zewnętrzną oraz integracją wewnętrzną, który sprawdził się na tyle, iż można go uznać za właściwy i w związku z tym podlega on przekazaniu nowym członkom społeczności jako prawidłowy sposób postrzegania, myślenia oraz odczuwania w kontekście wskazanych problemów (Schein, 1984, pp. 3-16). Trzeba zaznaczyć, iż kultura organizacyjna jest niezwykle trudna do zaobserwowana z zewnątrz, jak też nie posiada ona konkretnych mierzalnych wskaźników, jakie można byłoby wykorzystać w jej ocenie.

Należy podkreślić, iż kultura organizacyjna wyrasta z kultury narodowej, miejsca pochodzenia, zasadniczych wartości oraz założeń kulturowych danej narodowości. Gdy kultura organizacyjna stanowi odbicie kultury narodowej, to także idee, innowacje, systemy zarządzania rodzące się w danej kulturze przejmują jej specyfikę i mają szanse powodzenia właśnie na tym gruncie, z którego się wywodzą. Jednym z najważniejszych problemów towarzyszących upowszechnianiu się koncepcji lean management było pytanie o możliwość przeniesienia wytworu danej kultury (np. idei) na inny grunt kulturowy i oczekiwania, iż będzie działać równie niezawodnie. Z problemem tym „zderzyły się” amerykańskie firmy, które chciały bezrefleksyjnie przenosić rozwiązania TPS do swych zakładów. Wiele uwagi poświęconej temu zagadnieniu spowodowało, iż obecnie można zaobserwować odejście od stanowiska, iż takie przenoszenie nie jest niemożliwe. Przyjmuje się, iż transfer międzykulturowy idei jest możliwy, ale pod warunkiem dostosowania do danych warunków organizacyjnych, w tym kulturowych. Dlatego występuje konieczność budowania świadomości różnic kulturowych oraz tzw. właściwego wdrażania koncepcji lean management. (Jakonis, 2011, s. 39).

Typowa dla lean management kultura organizacyjna jest rozwijana na dwóch poziomach, tj. liderów w sferze produkcji oraz kadry menedżerskiej. Przedstawia to rysunek 4.

Zasługą twórców TPS jest uczynienie z kultury organizacyjnej ważnego narzędzia zarządzania, które zostało przeniesione do koncepcji lean management. Należy przy tym podkreślić, iż szereg zasad Toyoty dotyczy kultury organizacyjnej. Przykładowo, zasada dziewiąta – wychowywać liderów gruntownie rozumiejących pracę, żyjących ogólną koncepcją firmy oraz uczących innych – dotyka rdzenia ogólnej koncepcji TPS, tj. przekonania, iż kultura musi być czynnikiem wspierającym ludzi, którzy realizują podstawową pracę. Z kolei skupienie się koncepcji Toyota Production System na eliminowaniu marnotrawstwa przyczynia się do tego, iż praca jest tak zorganizowana, że nie prowadzi do marnowania czasu oraz wysiłku pracowników. Inna zasada – szacunku dla pracowników – znajduje odbicie w pozytywnym założeniu o możliwościach pracowników w odniesieniu do przejęcia odpowiedzialności za rzeczy, które wykraczają poza proste odtwarzanie powierzonych im czynności. Należy także zwrócić uwagę na zasadę gemba, która wskazuje, że kierownictwo przedsiębiorstwa musi brać osobisty udział w funkcjonowaniu procesów produkcyjnych (Pomietlorz, 2015, s. 616-617).

Rysunek 4 Kultura lean management – poziom niższej i wyższej kadry kierowniczej



Źródło: M. Pomietlorz, *Istota koncepcji Lean Manufacturing*, (w:) R. Knosala (red.), *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji*, t. I, cz. I, *Innowacyjność procesów i produktów*, Polskie Towarzystwo Zarządzania Produkcją, Opole 2015, s. 617.

W aspekcie kulturowym lean to podejście do zarządzania, swoista filozofia czy też stan umysłu (Dennis, 2002, p.17). W związku z tym można przyjąć, iż wdrażanie lean management to w istocie kształtowanie postaw, nowych nawyków i działania zespołowego. W literaturze podkreśla się, iż dla japońskiego przemysłu był to prosty, naturalny proces – z uwagi na specyficzne uwarunkowania kulturowe, np. holizm, odpowiedzialność, synchronia. Filozofia lean, ze względu na swą genezę, wyrasta z kultury japońskich organizacji przemysłowych i kultury narodowej, można tu wskazać np. jedną podstawowych zasad – unikanie marnotrawstwa. Japonia dysponuje ograniczonymi zasobami bogactw naturalnych i terytorium, stąd musi je bardzo efektywnie wykorzystywać. Eliminacja marnotrawstwa, oszczędność oraz szacunek do zasobów są naturalnymi postawami Japończyków, tak jak szacunek dla autorytetów, hierarchiczność, rytualizacja kultury i działanie zespołowe (Jakonis, 2011, s.30). Wskazane tu cechy wpisują się w koncepcję lean management, będąc podstawą specyficznego nastawienia do pracy, które wspiera rozwiązywanie w zakresie doskonalenia procesów, będące podstawą osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Jednak pracownicy krajów zachodnich kultury charakterystycznej dla TPS i lean manage-

ment muszą się uczyć, odchodząc od części nawyków nabytych w ramach socjalizacji przed rozpoczęciem kariery zawodowej. Ta zmiana wyraźnie odbywa się na naszych oczach, wskutek czego lean management stało się metodą powszechnie wykorzystywaną na całym świecie.

1.2.3 Lean management a procesy i zmiany w przedsiębiorstwie

Lean management wiąże się z wdrażaniem znacznych zmian w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa, w strukturze jego majątku, sposobach organizacji i zarządzania, jak też w przygotowaniu zawodowym i kształtowaniu postaw pracowników, dzięki czemu firma osiąga wyższą produktywność ogólną, wydajność pracy oraz jakość wytwarzanych wyrobów i usług (Mikołajczyk, 2006, s. 271). Modyfikowane są procesy, co pociąga za sobą głębszą zmianę w działalności przedsiębiorstwa. Z tej perspektywy należy przyjąć, iż zastosowanie koncepcji lean management stanowi szczególny przypadek zarządzania zmianą. Jego szczególność polega na kompleksowości modyfikacji, które są wprowadzane w różnych aspektach funkcjonowania firmy. Należy zwłaszcza podkreślić, że w prezentowanej koncepcji gruntowne zmiany obejmują procesy w przedsiębiorstwie.

Współczesne firmy dążą przede wszystkim do osiągnięcia wysokiej sprawności, dzięki której mogą osiągać przewagę konkurencyjną. W opinii J. Czerskiej, lean management można potraktować jako osiągnięcie przez przedsiębiorstwo sprawności znajdującej odbicie w (Czerska, 2009, s. 15):

- elastyczności, która polega na dostosowywaniu się do zmian zachodzących w otoczeniu,
- sprężystości, tj. szybkiego reagowania na zmiany.

Powyższe spostrzeżenia wskazują na kierunek zmian, jakie wiążą się z implementowaniem strategii lean management w przedsiębiorstwie. Z jednej strony, musi ono uwzględniać zmiany występujące w otoczeniu i odpowiednio się do nich dostosowywać – chodzi tutaj zarówno o zmiany po stronie klientów, jak też konkurentów, dostawców i kooperantów czy warunków prawnych prowadzenia biznesu. Z drugiej strony, firma musi na wszelkie zmiany – tak wewnętrzne (np. zastosowanie nowych technologii), jak i zewnętrzne – błyskawicznie reagować. Jednak te reakcje nie mogą nie uwzględniać istniejących uwarunkowań. Sprężystość ma tutaj wymiar inteligentnego dostosowywania się, tj. wygrywania pewnych specyficznych cech przedsiębiorstwa i szans pojawiających się na rynku dla osiągnięcia sukcesu. Taką specyficzną cechą są w szczególności ludzie oraz reprezentowany przez nich kapitał, który jest absolutnie unikalny. Jego umiejętne wykorzystanie może umożliwić przedsiębiorstwu uzyskanie przewagi nad konkurencją, np. dzięki zaproponowaniu innowacji w procesie produkcji.

Lean management jest koncepcją rozbudowaną, kompleksową, w związku z czym wdrożenie jej to proces złożony. Jej cechą jest elastyczność – nie istnieje jeden modelowy wzorzec, jaki firmy powinny bezwzględnie wdrażać. Mowa jest bardziej o pewnej wizji stanu, jaki należy osiągnąć, ale każdorazowo przy implementowaniu lean management należy wypracować własną ścieżkę. Można jednak wskazać na pewną ogólną metodykę postępowania (Kobylińska, 2009, s. 61), która umożliwia wdrożenie tej koncepcji i odpowiednie jej dostosowanie do warunków danej firmy. Poziomy implementacji koncepcji lean management przedstawiono w tabeli 5.

Tabela 5 Poziomy wdrożenia lean management

Poziomy wdrażania Lean management	Opis działań
1. Zidentyfikowanie, co stanowi wartość dla klienta	Określenie, które cechy produktów tworzą wartość dodaną z punktu widzenia klienta, tj. za co klient jest gotów zapłacić. Określone produkty lub usługi są porównywane co do cech wnoszących efekt synergii. Produkty lub usługi powstają w procesie produkcyjnym. Wartość dodaną określa się z punktu widzenia użytkownika końcowego lub następnego w kolejności procesu.
2. Wskazanie ciągu operacji określonych jako strumień wartości	Po zidentyfikowaniu wartości dla klienta ustala się te czynności, które wpływają na efekt synergii. Taki ciąg czynności nosi nazwę strumienia wartości. Następnie określa się, czy w strumieniu wartości występują czynności, które nie wpływają dodatnio na wartość dodaną. Czynności, które nic nie wnoszą z punktu widzenia wartości dodanej, stanowią marnotrawstwo, a klient końcowy nie jest gotów za nie zapłacić – mogą to być np. czynności porządkowe w magazynach, prowadzenie rozległej ewidencji itp.
3. Utworzenie przepływu działań – operacji	Po określeniu, które czynności nie wnoszą wartości oraz które muszą być realizowane z niewnoszących wartości, należy spróbować usprawnić przepływ strumienia przedmiotów lub komponentów usług przez system. Przepływ jest to nieprzerwany ruch produktów lub usług w systemie w kierunku użytkownika końcowego. Głównymi czynnikami przeszkadzającymi w ciągłości i rytmiczności przepływu są kolejki prac w toku, obróbka partiowa lub wsadowa oraz transport. Te bufony zwiększają cykl produkcyjny – czas pomiędzy zainicjowaniem produkcji lub rozpoczęciem obsługi a dostawą do klienta. Bufory pochłaniają środki finansowe, które mogłyby być wykorzystane w innym miejscu w przedsiębiorstwie.
4. Pozwolenie klientowi na „wyciąganie” wyrobów lub usług z procesu	Po usunięciu zbędnych elementów i ustabilizowaniu przepływu ukierunkowuje się działania na umożliwienie klientowi sterowania realizacją jego potrzeb, „wyciąganie” z procesu przydatnych mu produktów lub usług. Przedsiębiorstwo musi tak usprawnić proces, aby był on wrażliwy na oczekiwania klientów, dostarczając produkty lub usługi tylko wtedy, gdy klient sobie życzy.
5. Usprawnienie procesu	Tę działalność prowadzi się w sposób ciągły, tak aby usunąć czynności nie wnoszące wartości, poprawić płynność przepływu oraz sprawniej realizować potrzeby klientów. Dodatkowo – uzyskane efekty to poprawa jakości produkcji. Produkt jest krócej w procesie produkcji, zmniejszając możliwość uszkodzeń lub wytworzenia produktów według nieaktualnej dokumentacji. Następuje uproszczenie procesu, a także zmniejszenie odchylenia od standardów wytwarzania wartości normatywnych. Ponieważ weryfikowane są wszelkie czynności w procesie, w efekcie usuwane są ograniczenia, zwykle tzw. wąskie gardła i zwiększa się przepustowość procesu.

Źródło: U. Kobylińska, *Lean management*, (w:) W. Matwiejczuk (red.), *Koncepcja i metody zarządzania*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok 2009, s. 61-62.

Firma, która wdraża lean management przeprowadza pewnego rodzaju transformację. Wynika to uwarunkowań zewnętrznych, w jakich ona funkcjonuje – wymagają one ciągłego obniżania kosztów oraz poprawy jakości, a to wskazuje na konieczność doskonalenia procesów (Ford, 2007, s. 250). W odniesieniu do procesów i działań w nich występujących Womack – poza ogólnymi zasadami dochodzenia do perfekcyjnego strumienia wartości – wskazał też na szczegółowe wymagania, jakie powinny one spełniać. Mianowicie, każde działanie w procesie powinno być (Bednarz, 2014, s. 464):

- wartościowe (ang. valuable) – powinno tworzyć nową wartość wbudowaną w produkt, za jaką klient jest gotów zapłacić,
- stabilne (ang. capable), co oznacza, iż powinno ono być realizowane za każdym razem dokładnie w ten sam sposób, w tym samym czasie oraz z tym samym rezultatem satysfakcjonującym klienta,
- dyspozycyjne (ang. available), tzn. możliwe do zrealizowania w momencie występowania zapotrzebowania,
- adekwatne (ang. adequate) do wielkości zaistniałego zapotrzebowania, tj. pozwalające zagwarantować ciągłość przebiegu procesu i zaspokojenie potrzeb klienta,
- elastyczne (ang. flexible), tzn. pozwalające na natychmiastowe przejście z produkcji jednego asortymentu na drugi.

Jednocześnie należy podkreślić, iż poszczególne działania powinny zostać tak połączone, by przebieg procesu był: ciągły (ang. flow) – bez przestojów, a najlepiej pojedynczymi sztukami; ssący (ang. pull) – zgodny z bieżącymi potrzebami bezpośredniego odbiorcy; wypoziomowany (ang. level) – poprzez równomierne rozłożenie produkcji odmiennych wyrobów w możliwie najkrótszych okresach (dniach, zmianach czy godzinach) (Bednarz, 2014, s. 464).

W celu uzyskania wskazanych powyżej cech uznawanych za perfekcyjne procesu i wchodzących w jego skład działań wykorzystywane są odpowiednie ogólne i szczegółowe metody szczytłego zarządzania. Przy czym metody ogólne są konkretyzacją określonego aspektu kompleksowej koncepcji bądź określonych jej zasad. Ukierunkowują one działania na poszczególnych etapach implementowania lean management. Natomiast metody szczegółowe – niekiedy utożsamiane z technikami – bardziej precyzyjnie opisują sposoby osiągnięcia wskazanych powyżej cech procesu i wchodzących w jego skład działań. Mogą one być utożsamiane z procedu-

rami, czy wręcz konkretnymi narzędziami. Należy zaznaczyć, iż metody i techniki lean management są w pełni racjonalnym sposobem postępowania, bazującym na wiedzy naukowej, jak też na bogatej wiedzy praktycznej i doświadczeniu, dlatego często określa się je mianem najlepszych praktyk (ang. Best Practices). Ich zastosowanie powinno zostać poprzedzone analizą, która wykaże uzasadnienie dla zastosowania konkretnych metod w danej firmie.

Zazwyczaj pierwszym i w istocie najważniejszym przejawem zastosowania koncepcji lean management jest usunięcie źródeł marnotrawstwa, co przynosi natychmiastową korzyść w postaci podniesienia konkurencyjności przedsiębiorstwa. W celu wyeliminowania marnotrawstwa firma musi je rozumieć i poznać, a dopiero potem może świadomie zastosować narzędzia, które faktycznie doprowadzą do usunięcia przyczyn, nie zaś objawów strat. Niemniej pełny sukces zależy tutaj od spełniania następujących warunków (Liker, Meier, 2011, s. 61-62):

- dogłębnego zrozumienia idei będących podstawą filozofii lean, strategii wdrożeń oraz skutecznego zastosowania metod szczupłości, nie zaś skupiania się na bezmyślnym stosowaniu różnych narzędzi,
- niezachwianej akceptacji wszystkich aspektów szczupłego procesu, włącznie z tymi, które dają niechciane i niekorzystne krótkotrwałe efekty uboczne,
- starannie przemyślanych planów wdrożeń, które obejmują systematyczne, cykliczne oraz stałe usuwanie strat w myśl zasady ciągłego doskonalenia kaizen.

We wdrażaniu zmian istotną rolę odgrywają ich liderzy. Nie powinni oni narzucać rozwiązań, ale zaangażować się w rozwiązywanie problemów pracowników (Shook, 2012, s. 2). Pracownicy, którzy pełnią funkcję liderów zmian, powinni posiadać dogłębną wiedzę na temat lean management i ustalonej strategii wdrażania tej koncepcji w przedsiębiorstwie. Ponadto, muszą mieć wsparcie ze strony naczelnego kierownictwa, które powinno swymi działaniami legitymizować kadrę ponoszącą odpowiedzialność za implementację lean management.

Pracownicy, odpowiednio zachęceni, zgłaszają usprawnienia, dokonują pomiaru procesów, tworzą standardy, jakich następnie przestrzegają, a to wiąże się ze zmianą sposobu wykonywanej pracy i ustalonych wzorców postępowania (Podobiński, 2015, s. 113). Należy przy tym podkreślić, iż wdrażanie lean management prowadzi do redukcji etatów, co wiąże się z obawami pracowników. Jednak często okazuje się, iż przedsiębiorstwo dzięki zastosowaniu tej koncepcji staje się bardziej konkurencyjne, w związku z czym jest w stanie zwiększyć produkcję, a to oznacza wzrost zapotrzebowania na kadry. Ponadto, „odchudzenie” firmy stwarza możliwości zwiększenia wynagrodzeń dla tych pracowników, którzy w niej pozostali. Jest to związane z faktem, iż wykonują bardziej złożone czynności i zadania oraz przysparzają większej wartości dla klienta.

Są wynagradzani w związku z szerszym zakresem obowiązków, a także z uwagi na motywowanie – za pomocą narzędzi płacowych – za zgłaszane propozycje usprawnień.

Wśród korzyści odnoszonych przez pracowników dzięki zastosowaniu w przedsiębiorstwie koncepcji lean management można wskazać m.in. na: możliwość twórczego uczestnictwa wszystkich pracowników w procesach, wyższy poziom satysfakcji z wykonywanej pracy, poprawę komunikacji między współpracownikami (Hirano, 2010, s. 23). Natomiast do korzyści z wdrożenia lean management odnoszonych przez firmę należy zaliczyć (Zimniewicz, 2009, s. 47):

- podniesienie zdolności konkurencyjnej poprzez redukcję kosztów, ograniczeniu rozrzutności, wyższej jakości,
- zwiększenie wydajności pracy, spłaszczenie hierarchii, skrócenie czasu podejmowania decyzji,
- zwrócenie większej uwagi na potrzeby i życzenia klientów,
- podniesienie zadowolenia pracowników poprzez lepszą komunikację między kierownikami a podwładnymi,
- silniejszą motywację pracowników oraz ich utożsamianie się z sukcesami przedsiębiorstwa.

Do zasadniczych zagrożeń, jakie związane są z wdrożeniem lean management należy zaliczyć przekształcenie się koncepcji w prostą racjonalizację – z groźbą obniżenia płynności, spadku jakości i tendencją zaniedbywania klientów, stres pracowników i obniżenie motywacji, powierzchowność wprowadzonej redukcji personelu oraz zwiększenie zapotrzebowanie na siły fachowe i przy tym zaniedbywanie problemów personelu o niższych kwalifikacjach (Piasecka-Głuszak, 2013, s. 517). Zagrożenia te płyną przede wszystkim z niewłaściwego podejścia do implementacji koncepcji lean management, co – niestety – często jest udziałem firm konsultingowych, które zbyt sztywno podochozą do wdrożeń w poszczególnych przedsiębiorstwach.

Zdaniem B. Nogalskiego i P. Walentynowicza, ważnym warunkiem właściwego wdrożenia i działania koncepcji lean management jest aktywna współpraca z partnerami, gdyż jedynie ona umożliwi uzyskanie szczupłej organizacji w całym łańcuchu dostaw. Autorzy ci nazywają ją „współpracą na zasadzie strategii bliskiego związku”. Jest ona uwarunkowana takimi względami, jak: nastawienie na długookresową współpracę obu stron, zaangażowanie naczelnego kierownictwa, zaangażowanie załogi, podobieństwo kultur organizacyjnych oraz strategii, kompetencje i własny poziom sprawności organizacyjnej wspomagającego partnera. Firmy, które wdra-

żają koncepcję lean management wykazują się „otwarcie na współpracę i chętnie pomagają partnerom biznesowym, jednak nie z pobudek filantropijnych, lecz przede wszystkim ze względu na dużo głębsze i ekonomiczne przesłanki takiej postawy”. Do najważniejszych zalet takiej współpracy można zaliczyć (Nogalski, Walentynowicz, 2009, s. 39):

- polepszenie sytuacji konkurencyjnej dostawcy i odbiorcy,
- poprawę rezultatów ekonomiczno-finansowych dostawcy i odbiorcy,
- wyższą jakość produktów końcowych,
- podniesienie zadowolenia personelu w każdej ze współpracujących firm,
- szybszy rozwój partnerów itd.

Analizując zasadność stosowania koncepcji lean management należy zwrócić uwagę na zauważalny w ostatnim czasie wzrost znaczenia zaangażowania szeregowych pracowników w rozwój firm. Rozwój ujmowany w aspekcie ilościowym i jakościowym stanowi nie tylko jeden z podstawowych celów współczesnych przedsiębiorstw, lecz jest też koniecznym warunkiem ich skutecznego konkurowania, a zatem i utrzymania na rynku. W dobie nasilającej się presji konkurencyjnej angażowanie pracowników w rozwój firmy (podobnie jak klientów oraz partnerów biznesowych) to wymóg, którego należy bezwzględnie przestrzegać. Należy podkreślić, iż konkurencja między przedsiębiorstwami, zwłaszcza na skalę globalną oraz w sektorach określanych jako hi-tech, jest na tyle intensywna, a zarazem wyrafinowana, iż sami menedżerowie nie są w stanie zarządzać firmą i organizować jej działalności przy założeniu wysokiej efektywności i nawet posiłkowanie się pomocą wyspecjalizowanych komórek funkcyjnych (np. marketingu, badań i rozwoju czy zarządzania jakością) tego nie zmienia. W obliczu tych czynników niezbędne jest włączenie w ten proces potencjału całego personelu przedsiębiorstwa. Należy przy tym podkreślić, iż zastosowaniu się do tego postulatu sprzyjają realia gospodarki opartej na wiedzy, która wpływa na wzrost świadomości i poziomu wykształcenia społeczeństwa, a tym samym i pracowników. Trzeba jednak stworzyć odpowiednie ramy włączenia personelu w procesy doskonalenia przedsiębiorstw (Walentynowicz, 2016, s. 53-54).

Zdaniem J. Czernskiej, z perspektywy lean management całość zasobów ludzkich firmy można podzielić na trzy następujące grupy (Czernska, 2014, s. 19):

- kadra zarządzająca,
- kadra lean,
- pracownicy bezpośrednio produkcyjni.

Zadaniem kadry zarządzającej jest akceptacja zmian oraz wytyczenie celów przedsiębiorstwa, co w istocie oznacza przyjęcie przewodnictwa w transformacji. Grupa ta powinna dobierać

odpowiednich pracowników do kolejnej, tj. do kadr lean – ich rolą jest pokierowanie zmianami, a zatem muszą to być osoby posiadające wiedzę na temat japońskich metod i technik zarządzania. Jednak w praktyce w firmie stosującej koncepcję lean management największe znaczenie ma grupa trzecia – są to pracownicy posiadający wiedzę na temat przebiegu procesów, sposobu organizacji zasobów oraz metod wytwarzania. Umiejętne wykorzystanie pomysłów tej grupy przez kadrę lean, a także ich akceptacja ze strony kadry zarządzającej to kluczowe czynniki dla powodzenia całej – należy dodać: głębokiej – zmiany, jaką stanowi wdrożenie japońskich metod i technik lean management (Czerska, 2014, s. 19). Oczywiście, ważną rolę spełniają tutaj również właściwa komunikacja oraz wsparcie ze strony dwóch pierwszych grup.

Każda zmiana, również ta prowadząca w założeniu do udoskonalenia przedsiębiorstwa, wiąże się z ryzykiem. Dlatego rolą kadry zarządzającej jest przewożenie oraz udzielanie szerokiego wsparcia w transformacji. Musi być ona przekonana co do słuszności podejmowanych działań, a także brać pod uwagę ich długofalowe skutki (Ritchie, Marshall, 1993, p. 248). Należy przy tym wskazać na najważniejsze cechy ogólnych zachowań, które uznaje się za podstawy doskonalenia we wszystkich przedsiębiorstwach i typach (Kucińska-Landwójtowicz, 2015, s. 298-299):

- każdy pracownik wykazuje świadomość i zrozumienie zadań i celów firmy,
- dane zespoły używają celów strategicznych przedsiębiorstwa i koncentrują się na nich w trakcie określania priorytetów działalności w zakresie poprawy,
- wykorzystywane są mechanizmy aktywujące (np. praca zespołowa, szkolenia) w celu zaangażowania i zachęcenia pracowników w działania aktywujące – regularne, rozwijane oraz monitorowane,
- bieżąca ocena zapewnia, że struktura organizacyjna, procedury i systemy, jak też mechanizmy służące do opracowywania programów doskonalenia są wciąż wzmacniane i wspierają się wzajemnie,
- kierownicy wszystkich szczebli wyrażają aktywne przywództwo oraz zaangażowanie,
- wewnątrz każdej firmy ludzie aktywnie angażują się w przyrostową poprawę,
- efektywna praca przebiega przez granice tak zewnętrzne, jak też wewnętrzne na wszystkich poziomach przedsiębiorstwa,
- ludzie uczą się na cudzych i własnych doświadczeniach, tak tych pozytywnych, jak też negatywnych,
- program kształcenia grup i osób pracowniczych jest wdrażany regularnie,

- jednostki kierują się zbiorem wspólnych wartości kulturowych, które są podstawą doskonalenia w ich codziennej pracy.

Na działanie i efektywne realizowanie procesów ciągłego doskonalenia wywiera wpływ wiele czynników, które generalnie można ujmować w czterech grupach: społeczne, ekonomiczne i psychologiczne. Z jednej strony konieczne jest zidentyfikowanie i zdiagnozowanie uwarunkowań w danym przedsiębiorstwie, by ograniczyć bądź znieść bariery ich rozwoju albo wesprzeć wpływ czynników pozytywnych. Z drugiej strony, umiejętne ocena poziomu zdolności danej firmy do doskonalenia może w dużej mierze ułatwić proces wdrażania ciągłego doskonalenia i już z góry wyeliminować czynniki, jakie mogłyby temu przeszkodzić (Szczęśniak, 2016, s. 57-58).

Zmiana dotycząca zastosowania lean management, jak też zmiany wynikające z doskonalenia przedsiębiorstwa w ramach tej koncepcji powinny przebiegać etapami, to zaś wymaga czasu. Trzeba przy tym zwrócić uwagę, iż niewłaściwie wprowadzone zmiany wynikają m.in. z niskiej skuteczności w uświadamianiu zmian pracownikom i zapewnieniu bezpieczeństwa zatrudnienia (Kubisiak, 2012, s. 2). To jest w istocie proces długotrwały, a jego istota powinna polega na nastawieniu pracowników, czego potwierdzeniem jest opinia wygłoszona przez M. Aoki: „Gdy ktoś znajdzie się takim środowisku, to chociaż przełożony nie będzie powtarzał bez końca, że należy wdrażać kaizeny i być kreatywnym, pracownik sam pozytywnie nastawia się do przyszłości; wdrażanie kaizenów staje się dlań najzupełniej naturalne. To jest właśnie ostateczny cel Systemu Produkcji Toyoty, jego największy efekt” (Aoki, 2013, s. 13).

Głęboka zmiana w funkcjonowaniu pracowników w przedsiębiorstwie stosującym lean management jest, jak się wydaje, najważniejszym źródłem uruchomienia i podtrzymywania procesu doskonalenia. Dlatego firmy stosujące tę koncepcję tak wiele uwagi poświęcają wprowadzaniu rozwiązań mających wspierać personel w tych postawach, które są dla nich cenne. Można wśród nich wskazać m.in. na systemy sugestii, który jest nieodłącznym elementem budowania i rozwijania kultury kaizen w przedsiębiorstwach stosujących lean management. Ich zastosowanie wymaga jednak dogłębnej wiedzy, w jaki sposób powinny być one zorganizowane.

ROZDZIAŁ 2.

2. Rola pracowników w doskonaleniu przedsiębiorstwa

2.1 Doskonalenie przedsiębiorstwa w zarządzaniu według koncepcji lean management

Doskonalenie działalności przedsiębiorstwa zgodnie z założeniami lean management to jeden z podstawowych elementów tej koncepcji. Nawiązując do definicji ciągłego doskonalenia można przyjąć, iż obejmuje „przedsięwzięcia podejmowane w celu uzyskania dodatkowych korzyści zarówno dla organizacji, jak i jej klientów”. Odnosi się ono tak do działań, jak też produktów, a ideę doskonalenia sformułował Deming, ujmując ją w ramach koncepcji tzw. cyklu doskonalenia PDCA (Plan-Do-Check-Act) (Hamrol, 2005, s. 113). Podstawowym założeniem tej koncepcji jest nieustanne analizowanie tego, co dzieje się w przedsiębiorstwie, by zidentyfikować problemy i je rozwiązać, tzn. wprowadzić niezbędne zmiany i osiągnąć wyższy stopień doskonałości. Cykl oznacza, iż kolejne jego etapy ciągle powtarzają się w ściśle określonej sekwencji, bez końca.

Samo wdrażanie zmian w firmie może być realizowane przy wykorzystaniu podejścia skokowego albo stopniowego. W koncepcjach zarządzania przedsiębiorstwem posiadających japoński rodowód stosowane jest stopniowe i przy tym ciągle podejście do doskonalenia, które określa się mianem filozofii kaizen. Inaczej wygląda to w firmach zachodnich, które preferują wdrażanie innowacji, tj. przeprowadzanie zmian skokowych (Imai, 2007, s. 53). Niezależnie od tej podstawowej różnicy, w obu wypadkach chodzi o to, by po wdrożeniu zmian przedsiębiorstwo funkcjonowało lepiej – sprawniej, taniej, wytwarzając produkty o wyższej jakości – niż konkurencja.

Filozofia kaizen to proces ciągły, który nie wymaga przeznaczania ogromnych środków na wdrażanie zmian, a przy tym same zmiany są mniej spektakularne niż w wypadku innowacji. Istotną różnicą, jaka występuje pomiędzy tymi dwoma podejściami jest wprowadzanie zmian. W wypadku kaizen jest to związane z nieustannym wysiłkiem i zaangażowaniem – i to należy wyraźnie podkreślić – wszystkich pracowników, inaczej niż w odniesieniu do klasycznych innowacji, które są wdrażane niejako ponad pracownikami (Wysocki, 2014, s. 89). W pewnym stopniu zarysowane dwie drogi wprowadzania zmian są przejawem ekwifinalności, tzn. osiągania tych samych celów, ale przy pomocy różnych metod. Sukces odniesiony przez japońskie koncerny i powszechna tendencja odwoływania się do „japońskiej drogi” jako tej właściwej prowadzą do konkluzji, że to kaizen może przynosić w długiej perspektywie większe korzyści. Niemniej w

praktyce większość firm łączy proces ciągłego doskonalenia z wdrażaniem innowacji jako zmian skokowych.

Podejście kaizen, będąc zorientowanym na proces i na ludzi, skutkuje powolnym postępem, który często trudno zrazu dostrzec. W literaturze wskazuje się, iż zachodnia filozofia innowacji lepiej przystaje do rynku odznaczającego się szybkim tempem rozwoju, zaś kaizen pasuje lepiej do rynku o wolnym tempie rozwoju (Ćwikła i in., 2017, s. 292). Z poglądem tym można dyskutować, gdyż zasadniczo wszystkie rynki pozostają pod wpływem niezwykle dynamicznie zmieniającego się otoczenia dalszego (makrootoczenia) i bliższego (mezootoczenia – branży, bezpośrednich konkurentów). W związku z tym wszystkie przedsiębiorstwa muszą intensywnie doskonalić swoją działalność i korzystać ze wszelkich dostępnych możliwości – także z potencjału w zakresie doskonalenia, jaki reprezentują pracownicy, odpowiednio ich do tego zachęcając.

2.1.1 Rola pracowników w doskonaleniu przedsiębiorstwa

Współczesne firmy coraz wyraźniej dostrzegają to, iż długoterminowa przewaga konkurencyjna może zostać osiągnięta dzięki wykwalifikowanemu i zaangażowanemu w rozwój personelowi (Bizon-Górecka, Górecki, 2016, s. 370). Dlatego opracowywane są metody zarządzania, które ukierunkowuje się na wspomaganie tych cech. Wydatki na szkolenia personelu często są porównywalne z wielkością nakładów inwestycyjnych na zakup i wytworzenie aktywów trwałych. Menedżerowie zrozumieli bowiem, iż inwestycje poczynione w rozwój kapitału ludzkiego przynoszą zwrot nie niższy niż te związane z zakupami nowoczesnych maszyn i urządzeń, chociaż często trudno uchwycić efektywność inwestycji w pracowników. Dobrze wykształcony i wciąż rozwijający się personel może być cennym wsparciem w zakresie wprowadzania udoskonalień (Trenkner, 2012, s. 435).

Pracownicy mają kluczowe znaczenie dla powodzenia każdego programu zmierzającego do podnoszenia efektywności działania i wydajności pracy. Jak już podkreślono, w koncepcji zarządzania zgodnej z filozofią lean management w procesy ciągłego doskonalenia muszą być zaangażowani pracownicy na wszystkich szczeblach struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa. W ramach tej filozofii zauważa się współzależny charakter rezultatów współczesnej pracy, stąd kładziony jest nacisk na pracę zespołową, satysfakcję pracowników i dobrą atmosferę pracy. W literaturze podkreśla się, iż zadowoleni pracownicy kreują zadowolonych klientów, stając się ambasadorami przedsiębiorstwa i działając w ten sposób na jego korzyść (Kopertyńska, 2009, s. 8).

Dobra atmosfera pracy pomaga przyciągnąć i zatrzymać ludzi uzdolnionych, cennych dla firmy, a także powoduje, iż wspierani w swych działaniach przez odpowiedni system zarządzania pracownicy będą gotowi do jego utrzymania i dalszego doskonalenia. Należy przy tym podkreślić, iż nie można karać za nieumyślnie popełnione błędy, a te otwierają szansę do poprawy i ciągłego doskonalenia – w języku angielskim używa się tu określenia no blame culture (Hope, Bunce, Rössli, 2011, p. 38). Wyraża ona otwartość, a jednocześnie dopuszcza popełnianie błędów, które są nieodłącznym elementem intensywnego działania rozwojowego – w przeciwieństwie do ekstensywnego, zachowawczego rozwoju, który w dobie dynamicznych zmian otoczenia oznacza zatrzymanie się w miejscu i w efekcie przegrana w walce konkurencyjnej. Ważnym zadaniem pracowników jest jednak naprawianie błędów, w czym znajduje wyraz dążenie do doskonałości.

Stosowanie koncepcji lean management wiąże się z zachęcaniem pracowników do jak największej wszechstronności, umożliwiającej pracownikom realizację szerokiego spektrum zadań i obowiązków na więcej niż jednym stanowisku. To wpływa na wzbogacenie ich pracy, jest też czynnikiem wspierającym rozwój zawodowy, a przy tym zapewnia przedsiębiorstwu większą elastyczność działania (istnieje możliwość zastępowania się nawzajem przez pracowników) (Bombiak, 2014, s. 118-119). W ten sposób powstają cenne doświadczenia, które zwiększają potencjał personelu w zakresie generowania sugestii dotyczących rozwoju firmy. Wprawdzie współcześnie można dostrzec tendencję do ścisłej specjalizacji i wzrostu znaczenia pracowników o wiedzy eksperckiej (unikalnej, na najwyższym poziomie i dostępnej dla niewielkiej liczby osób), niemniej największą kreatywność w zakresie przedkładania propozycji udoskonaleń wykazują osoby o szerokiej wiedzy o procesach odbywających się w przedsiębiorstwie. Dysponują one szerszą perspektywą, dlatego są w stanie przedstawić lepsze sugestie zmian.

Niezbędność ciągłego doskonalenia przedsiębiorstwa, a w tym jego gospodarczych procesów, stanowi skutek nieustannych i dynamicznych zmian, jakie zachodzą w otoczeniu współczesnych firm (m.in. o charakterze rynkowym, finansowe, społeczno-prawne), ale i w ich wnętrzu (np. kadrowe, techniczno-organizacyjne czy informacyjne). Nie ulega wątpliwości, że szczególnym i w praktyce najważniejszym powodem zmian w funkcjonowaniu przedsiębiorstw są zmiany oczekiwań, aspiracji i wymagań ich klientów, odnoszące się do wyrobów i usług, lecz istotne są też warunki konkurowania firm, zmieniające się coraz radykalniej i szybciej z upływającym czasem. Rezultatem zmieniających się wymagań jest zwiększająca się złożoność produktów i ich różnorodność. Przy tym rozwijające się rynki, formy oraz zakres współpracy powodują, iż przedsiębiorstwa są zmuszone do przejawiania coraz większej elastyczności i gotowości do szybkiego reagowania, ujmowanego już nie tylko z perspektywy pojedynczych firm, lecz też

całych łańcuchów dostaw. Poza tym skracające się cykle życia produktów i wynikająca z tego potrzeba redukcji czasu na zrealizowanie zlecenia produkcyjnego wskazują na zwiększanie się znaczenia jakości, elastyczności, czasu oraz kosztów procesów gospodarczych, które zachodzą w przedsiębiorstwie i u współpracujących z nim kontrahentów (Kruczek, Żebrucki, 2011, s. 358-361).

Zaadaptowanie się do przedstawionych uwarunkowań często wcale nie wymaga wdrożenia gruntownych zmian, tj. podejmowania restrukturyzacji procesów gospodarczych, lecz tylko permanentnego doskonalenia procesów, produktów oraz potencjałów, realizowania drobnych zmian w elementach tych procesów poprzez ciągłe wprowadzanie udoskonaleń. W tym celu konieczne staje się wyposażenie pracowników w pewną „infrastrukturę” – metody i narzędzia służące do analizy i systematycznego doskonalenia procesów, w jakich biorą oni udział. Chodzi mianowicie, z jednej strony, o wiedzę i umiejętność posłużenia się teoretycznymi koncepcjami, zaś z drugiej – również o wytworzenie zdolności oraz gotowości (mobilizacji) do działań, które usprawnią procesy dzięki zespoleniu kompetencji fachowych, metodycznych oraz społecznych pracowników, w tym menedżerów. Spełnienie tych warunków spowoduje, iż pracownicy mogą kompetentnie realizować doskonalenie przedsiębiorstwa w taki sposób, by efektywnie osiągać cele stawiane procesom gospodarczym w aktualnych realiach rynkowych (Nowosielski, 2014, s. 306).

Należy podkreślić, iż doskonalenie przedsiębiorstwa musi w możliwie szerokim kontekście uwzględniać przedstawione uwarunkowania, by dostosować obrane cele i sposoby (tj. strategię i plany operatywne) ich osiągnięcia do aktualnych, ale i do przewidywanych warunków. Przy czym na ciągłe doskonalenie przedsiębiorstwa wywiera wpływ wiele tzw. miękkich czynników, jakie w odpowiednich warunkach stwarzają gwarancję osiągnięcia sukcesu. Do najważniejszych wśród tych czynników należy zaliczyć (J. Witt, T. Witt, 2010, s. 109):

- kompetencje pracowników,
- kompetencje kierownictwa,
- kulturę organizacyjną, styl (koncepcję) kierowania i system organizacyjny,
- dyspozycję czasową i finansową.

Należy zaznaczyć, iż wskazana lista czynników, które sprzyjają ciągłemu doskonaleniu przedsiębiorstwa nie jest kompletna. Niemniej uwzględnienie akurat tych czynników to warunek bezwzględnie wymagany do osiągnięcia sukcesu. Zwraca się na nieuwagę m.in. w kaizen.

Biorąc pod uwagę rolę i szczególne umiejętności pracowników w procesie doskonalenia przedsiębiorstwa, należy zwrócić uwagę na potrzebę włączenia możliwie wszystkich pracowników do niego, co w praktyce udaje się bardzo rzadko. Możliwe jest wprawdzie wdrażanie rozmaitych sposobów podnoszenia kwalifikacji i motywacji do zajmowania się doskonaleniem działalności przedsiębiorstwa, lecz jest to możliwe jedynie wówczas, gdy w ogóle posiada ono niezbędny potencjał ludzki o pozytywnym nastawieniu do pracy i wysokim etosie pracy. Gdy już pozyskany zostanie taki personel, to powinien on odznaczać się orientacją na zadania i pracę zespołową, wykazywać inicjatywność, otwartość na nowości oraz świadomość konieczności poprawy jakości pracy. Zwłaszcza w ramach swych fachowych kwalifikacji pracownicy powinni dysponować umiejętnością rozpoznawania istoty i przyczyny problemów (istotna na etapie analizy), umiejętnością kreatywnego wyszukiwania i opracowania rozwiązań pojawiających się problemów (na etapie projektowania), umiejętnością podejmowania i wdrażania decyzji (na etapie realizacji), zaś nade wszystko – umiejętnością pracy zespołowej (Trenkner, 2012, s. 30).

Nie ulega wątpliwości, iż zmiana nastawienia (filozofii życiowej) części pracowników jest niezmiernie trudna, niemniej możliwe jest wykorzystanie potencjału wynikającego ze szkolenia innych, podatnych na zmianę kwalifikacji personelu, a przy tym trzeba pamiętać, iż powinny to być działania systematyczne. W literaturze podkreśla się, iż wielu pracowników aktualnie posiada lepsze predyspozycje do doskonalenia przedsiębiorstwa w ramach swej pracy zawodowej. Jest to spowodowane m.in. ogólnie rosnącym poziomem wykształcenia społeczeństwa, zwiększającą się gotowością do odpowiedzialnego, partnerskiego współdziałania, lepszym przygotowaniem do samodzielnego podejmowania decyzji w życiu prywatnym, jak też zwiększeniem liczby stanowisk z wysokimi wymaganiami co do kwalifikacji pracowników (Nowosielski, 2014, s. 313).

Transformacja cech pracowników ważnych z punktu widzenia doskonalenia sprawia, iż na zajmowanym stanowisku pracy zachowują się oni bardziej autonomicznie, poszukują możliwości wprowadzenia zmian, udoskonaleń, ponieważ te służą także im. Ma to ścisły związek ze zmianą podejścia do wynagradzania i motywowania – przedsiębiorstwa nie skupiają się, jak to miało miejsce w modelu fordowskim, na ocenie sposobu wykonywania zadań, lecz na osiągniętych przez personel rezultatach. To oczywiste, że wiąże się z tym autonomia, a już sama świadomość jej posiadania przyczynia się do przyjmowania przez pracowników postaw twórczych, do nieustannego poszukiwania możliwości wprowadzania usprawnień, które pozwolą uzyskać lepsze wyniki i tym samym wyższy poziom satysfakcji – z wynagrodzenia, pozycji w firmie itd.

Ciągłe doskonalenie przedsiębiorstwa zwykle nie jest realizowane przez pojedynczych pracowników, częściej odbywa się w zespołach pracowników wywodzących się z różnych komórek organizacyjnych. Dzięki temu nie tylko wykorzystywane są wiedza i kreatywność pracowników, lecz zwiększa się poziom akceptacji dla wdrażanych zmian w firmach. Sukces zespołu proponującego i wdrażającego zmiany bazuje na transferze i wymianie wiedzy, zaś zwłaszcza na umiejętności jego członków w zakresie komunikacji i kooperacji (Gaitanides, 2012, s. 193). Zespół, który zajmuje się doskonaleniem np. procesu angażującego różne komórki organizacyjne, jest swoistym integratorem współzależnych procesów częściowych. Finalnie chodzi bowiem o skuteczne powiązanie tego, co sztucznie podzielono w rezultacie zastosowania funkcjonalnej struktury organizacyjnej w przedsiębiorstwie, co jeszcze do niedawna było obowiązującym modelem (Nowosielski, 2014, s. 313).

Aktywne i trwałe włączenie kierownictwa w proces ciągłego doskonalenia przedsiębiorstwa jest niezbędne i przy tym trudne do przecenienia. Wiąże się to z faktem, iż każda metoda zarządzania może być skutecznie wdrożona, gdy dąży do tego – będąc mocno zaangażowanym – kierownictwo firmy. Przy ciągłym doskonaleniu konieczne jest wzmocnienie uprawnień pracowników, a to pociąga za sobą delegowanie części dotychczasowych uprawnień decyzyjnych podległemu personelowi. Jak pokazuje praktyka, działanie to nie jest łatwe, w szczególności dla menedżerów średniego i najniższego szczebla zarządzania, zaś najczęściej występującą przyczyną niechęci do delegowania uprawnień jest brak zaufania przełożonych względem pracowników co do ich umiejętności samodzielnego organizowania sobie przez nich pracy (Czermiński i in., 2002, s. 270).

W opinii praktyków zajmujących się wdrażaniem metody kaizen – w różnych jej formach – brak chęci delegowania „w dół” uprawnień, co jest konieczne do doskonalenia przedsiębiorstwa, stanowi bardzo poważne zagrożenie dla tego działania (J. Witt, T. Witt, 2010, s. 111). Ciągłe doskonalenie wymaga menedżerów nie tylko jako udzielnych i nieomylnych decydentów, lecz także jako trenerów. Menedżer pełniący rolę coacha umie rozpoznać potencjał pracowników i udziela wsparcia w tym zakresie, sprzyjając wykorzystaniu tego potencjału np. poprzez stosowne techniki kierownicze (m.in. job rotation – rotacja pracy, learning by doing – uczenie przez działanie, training on the job – trening w miejscu pracy) (Nowosielski, 2014, s. 314). Personel uzyskuje także wsparcie w postaci szkoleń, dzięki którym poszerzana jest jego wiedza, a zwrot z poczynionych na szkolenia inwestycji obejmuje nie tylko wzrost wydajności pracy, ale i przejawianie przez pracowników inicjatywy w zakresie przedkładania propozycji zmian doskonalących funkcjonowanie przedsiębiorstwa.

Ciągłe doskonalenie przedsiębiorstwa wymaga też psychologicznego i organizacyjnego otoczenia, tj. odpowiedniej kultury organizacyjnej. Za taką – w aspekcie sprzyjania ciągłemu doskonaleniu – należy uznać kulturę innowacyjną (Czerska, Rutka, 2014, s. 40). To, czy ma ona szansę zaistnieć w danym przedsiębiorstwie, zależy głównie od jego systemu wartości, mającego odbicie w codziennych zachowaniach kierowniczych oraz w systemie organizacyjnym. Kultura innowacyjna zapewnia wolną przestrzeń dla nowych idei i pomysłów, ułatwia dopływ wyczerpujących informacji na temat aktualnych zmian i innowacji, regularne wymienianie się informacjami i doświadczeniami, prowadzenie swobodnych rozmów o szansach, napotykanym problemach i sposobach ich rozwiązywania, wprowadzanie zmian przez nowe zadania, udziela psychologicznego wzmocnienia i finansowego wsparcia dla zadań innowacyjnych, akceptuje występowanie błędów w nowych projektach (uczenie się na błędach), wspiera rozwój indywidualny pracowników (co przyczynia się do realizacji w praktyce koncepcji organizacji uczącej się) (J. Witt, T. Witt, 2010, s. 111).

Kultura innowacyjna jest wspierana przez tzw. interaktywne kierowanie, które w istocie swej jest przeciwieństwem stylu kierowania autorytarno-dyrektywnego, a także przez organizację sieciową, pojmowaną jako sieć ludzkich powiązań, bazującą na daleko posuniętym samostwierdzeniu i samoorganizacji (poprzez delegowanie kompetencji decyzyjnych i odpowiedzialności), jak też na położeniu nacisku na współpracę w zespołach. Za centralną „duchową” bazę koncepcji sieciowej uznaje się ideę partnerstwa. Winno ono mieć charakter rzeczywisty, nie zaś pozorowany, wymagając otwartej i aktywnej komunikacji (wymiany informacji) między uczestnikami sieci. W tego typu organizacyjno-kulturowych uwarunkowaniach, które sprzyjają ciągłemu doskonaleniu przedsiębiorstwa, w tym odbywających się w nim procesów, najtrudniejszą kwestią jest prawidłowe balansowanie między reglamentacją a swobodą pracy w sieci (Nowosielski, 2014, s. 314).

Należy podkreślić, iż ciągłe doskonalenie procesów jest determinowane również – a może przede wszystkim – spełnieniem warunków dyspozycji czasowej i finansowej. Wielu pracowników i menedżerów odczuwa „przyłoczenie” codziennymi obowiązkami, a wówczas apele ze strony naczelnego kierownictwa o zwiększenie aktywności w zakresie usprawniania przedsiębiorstwa nie przynoszą zakładanego skutku. Wynika to z braku czasu, by zająć się wykonywaniem innych zadań niż te bieżące. Nie zmienia tu niczego nawet to, że pracownicy dysponują wolnym czasem, gdyż menedżerowie stawiają wyższy priorytet dla obowiązków rutynowych – działania usprawniające najczęściej bowiem nie są traktowane jako praca, ale jako czynności uboczne, jakimi można zająć się pod warunkiem wystarczającego czasu. Znajduje to odbicie w haśle: „najpierw praca, potem doskonalenie” (Nowosielski, 2014, s. 314).

Powyższe spostrzeżenia prowadzą do konkluzji, iż zajęcie się doskonaleniem przedsiębiorstwa wymaga w pierwszym rzędzie odpowiednich inwestycji w czas. Możliwe jest tu zastosowanie sposobów ekstensywnych (np. lepszego zarządzania czasem, przesunięcie zadań między pracownikami bądź wyodrębnienia części zadań „na zewnątrz”, zmniejszenia liczby realizowanych w tym samym czasie projektów, zatrudnienia dodatkowych pracowników) albo intensywnych (np. podniesienia wydajności w zakresie zidentyfikowanych „wąskich gardeł”, co może zagwarantować bardziej równomierne i ciągłe obciążenie pracą poszczególnych pracowników). Podobne spostrzeżenia można odnieść do braku środków finansowych na realizowanie działań doskonalących. Gdy ich brak, wiele projektów nie zostanie wykonanych (Nowosielski, 2014, s. 314). Często menedżerowie rezygnują z wprowadzania udoskonaleń, ponieważ nie posiadają ku temu odpowiednich środków. Zdarza się, iż presja na przyjęcie perspektywy finansowej powoduje, iż każdy pomysł na usprawnienie jest analizowany z perspektywy relacji korzyści – koszty, co samo w sobie nie jest złe, ale pojawia się problem przyjmowania zbyt krótkiej perspektywy bądź nieuwzględnienia rachunku ciągnionego, tj. możliwości wprowadzania kolejnych usprawnień, przyczyniających się do zwielokrotniania korzyści w przyszłości.

Tworzenie takiej organizacji to długotrwały proces, który koncentruje się na ciągłym doskonaleniu, budowaniu zasobów wiedzy i jej rozpowszechnianiu wśród wszystkich pracowników (Kąkol, 2010, s. 648). W tym modelu ciągle doskonalenie nabiera nowego, szerszego wymiaru – obejmuje tworzenie i utrzymywanie nowych rozwiązań, co wywiera wpływ na wzrost kapitału wiedzy produkcyjnej w firmie. Jednocześnie organizacje uczące się stale doskonalą swe zdolności do uczenia się, a szczególnie ważnym problemem, w obliczu którego stają, jest rozwijanie wiedzy produkcyjnej. W myśl jednego z podstawowych założeń koncepcji lean management, tj. skupienia się na procesach przysparzających wartość dla klienta, jest ona kluczem do podnoszenia konkurencyjności przedsiębiorstwa. Należy podkreślić, iż jest to wiedza ukryta, wysoko specjalistyczna, którą dysponują pracownicy firmy – obejmuje wiedzę o procesach, systemach produkcyjnych i o koncepcjach zarządzania, które mają wpływ na przebieg procesów wytwarzania wyrobów i usług. Jej rozwijanie umożliwia usprawnianie realizowanych działań (Banasiak, 2003, s. 16).

Organizacja ucząca się odznacza się tym, iż posiada zdolność do modyfikowania swych zachowań w odpowiedzi na pozyskaną wiedzę i doświadczenie, jak również do adaptowania się w zmiennych warunkach prowadzenia działalności. Owe zdolności wywierają wpływ na innowacyjność oraz sprawność funkcjonowania przedsiębiorstwa, co z kolei jest niezbędne do wprowadzania wszelkich zmian organizacyjnych (Kąkol, 2010, s. 648) Wiedza zgromadzona w firmie

ma bezpośredni wpływ na zdolność do zgłaszania sugestii zmian, na ich liczbę, ale też na ich jakość. Innymi słowy, im zasoby wiedzy są większe, tym możliwości wprowadzania udoskonaleń w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa są szersze i potencjalnie mogą przynosić lepsze efekty. Z tego względu należy zadbać o rozwijanie wiedzy i angażowanie pracowników w jej zdobywanie oraz posługiwanie się nią przy wykonywaniu powierzonych zadań, zachęcając do proponowania zmian ulepszających działanie firmy w różnych aspektach.

W przedsiębiorstwach ewoluujących w stronę organizacji uczących się ważnym aspektem stała się kultura sprzyjająca uczeniu się. Jest to idea, w której głównym założeniem jest przekształcenie firmy w organizację uczącą się. Wiąże się to z podjęciem i konsekwentnym realizowaniem działań wspomagających proces ciągłego uczenia się pracowników i zespołów pracowniczych. Istotną rolę w tym zakresie odgrywają treningi (szkolenia) personelu. Dzięki uczeniu się, pracownicy osiągają zdolność do reinterpretacji otoczenia oraz własnego w nim miejsca, zaś w konsekwencji tego – do kreowania sposobów wykonywania przypisanych funkcji. Koncepcja organizacji uczącej się kształtuje odpowiednie warunki do ciągłego doskonalenia, jak też do skutecznego wdrażania zmian w przedsiębiorstwach (Trzecieliński, Włodarkiewicz-Klimek, Pawłowski, 2013, s. 21). P. Senge wskazał na pięć dyscyplin kultury określanej jako sprzyjająca uczeniu się (Trzecieliński, 2011, s. 36-37):

- mistrzostwo osobiste – osiąga się je w rezultacie tworzenia warunków, które zachęcają do rozwoju pracowników przedsiębiorstwa, oraz stawiania i uzyskiwania jego celów drogą pracy zespołowej,
- modele myślowe – stanowią obrazy otoczenia pracownika wywierające wpływ na jego decyzje oraz zachowania,
- wspólne wizje – są tworzone dzięki kształtowaniu poczucia zespołowego zaangażowania w urzeczywistnianie oczekiwań na przyszłość,
- uczenie zespołowe – polega na uzyskaniu zdolności do kolektywnego myślenia w taki sposób, by poziom inteligencji grupowej był wyższy od sumy talentów indywidualnych członków danego zespołu,
- myślenie systemowe – polega na zdolności do wytworzenia w umysłach pracowników całościowego obrazu przedsiębiorstwa oraz rozumienia, w jaki sposób zmiany w jednym obszarze wpływają na jego całość.

Zmiany zakładające dążenie do doskonałości są zatem koniecznym elementem w funkcjonowaniu współczesnych przedsiębiorstw. Kwestią o zasadniczym znaczeniu pozostaje okre-

ślenie, jakimi metodami posługują się firmy zmierzające do skutecznego i efektywnego stosowania systemowych rozwiązań w zakresie doskonalenia. Obecnie przedsiębiorstwa mogą skorzystać z szerokiego instrumentarium w tej dziedzinie, budując własne strategie wprowadzania udoskonaleń. Przy czym zdecydowana większość z tych strategii i wykorzystywanych w nich metod zakłada zaangażowanie pracowników i korzystanie z ich wiedzy i pomysłów. Interesujących wniosków w tym zakresie dostarczyła analiza wyników badania dotyczącego zaangażowaniu kadry menedżerskiej i pozostałych pracowników w projekty doskonalące w branży usług finansowych, niemniej można wyniki te rozciągnąć szerzej – na ogół przedsiębiorstw. Na podstawie zrealizowanych badań, Horbal, Drozd, Góral, autorzy raportu sformułowali klasyfikację inicjatyw doskonalenia, która znakomicie charakteryzuje sytuację i perspektywy zmian w tym zakresie (Horbal, Drozd, Góral, 2017):

- projekty typu niggles (eliminacja tzw. przeszkadzaczy) – są one podejmowane przez ekspertów w dziedzinie doskonalenia przy wsparciu pracowników przedsiębiorstwa; dają one odpowiedź na część problemów dostrzeganych na co dzień przez pracowników, którzy dysponują wiedzą, jak je wyeliminować („quickfixy” bądź proste „kaizeny”); tego rodzaju projekty zazwyczaj polegają na sporządzeniu mapy procesu, naniesieniu na nią „przeszkadzaczy” i zaproponowanych usprawnień; rozwiązania dla wskazanej kategorii problemów są oczywiste i gotowe do szybkiego wprowadzenia, dlatego często pojawia się tu określenie quick fix,
- średnie i mniejsze projekty – prowadzone przez wewnętrznych ekspertów (z uwzględnieniem głosu pracowników), które polegają na usprawnianiu aplikacji IT i automatyzacji (np. postaci zbioru makr), jak też projekty Six Sigma,
- systemy sugestii pracowniczych – w ich ramach dokonuje się zwykle drobnych usprawnień, które są zgłaszane spontanicznie przez pracowników, także typu quick fix (w części przedsiębiorstw określane są jako kaizen),
- duże inicjatywy – prowadzone przez wewnętrznych ekspertów, którzy są kompetentni w zarządzaniu projektami; w tej kategorii mieszczą się takie działania, jak: wdrożenie nowej aplikacji czy systemu rozliczania pracowników, wdrożenie nowych usług, wprowadzenie systemu elastyczności pracowników itp.,
- projekty wykonywane przez menedżerów i liderów (nie korzystają ze wsparcia specjalistów ds. usprawniania) w ramach codziennego doskonalenia, np. na bazie tzw. rutyny codziennego doskonalenia lub metody Go – See – Act,

- regularne projekty typu „rock busters” („rozbijacze skał”) – są one prowadzone przez menedżerów wraz z niektórymi członkami z ich zespołów oraz osobami z działów wsparcia (z wyłączeniem udziału specjalistów ds. doskonalenia).

Przedstawione typy projektów w zakresie doskonalenia przedsiębiorstw w dużej mierze odwołują się do japońskiej koncepcji kaizen, którą można określić jako najbardziej rozpowszechnioną wśród firm decydujących się na uporządkowanie zagadnień ciągłego doskonalenia i osiągnięcia w ten sposób przewagi konkurencyjnej (Szczęśniak, 2016, s. 55). Każda możliwość wprowadzenia usprawnienia musi zostać wykorzystana, gdyż wiążące się z nią choćby najdrobniejsze korzyści mogą decydować o być albo nie być przedsiębiorstwa w dobie nieustannie zaostrażającej się konkurencji. Tę prawidłowość najszybciej i najpełniej zrozumieli japońscy menedżerowie, opracowując swoje kompleksowe metody zarządzania, które pozwoliły im w relatywnie krótkim czasie (zaledwie trzech-czterech dekad) stać się globalną potęgą w wielu gałęziach przemysłu.

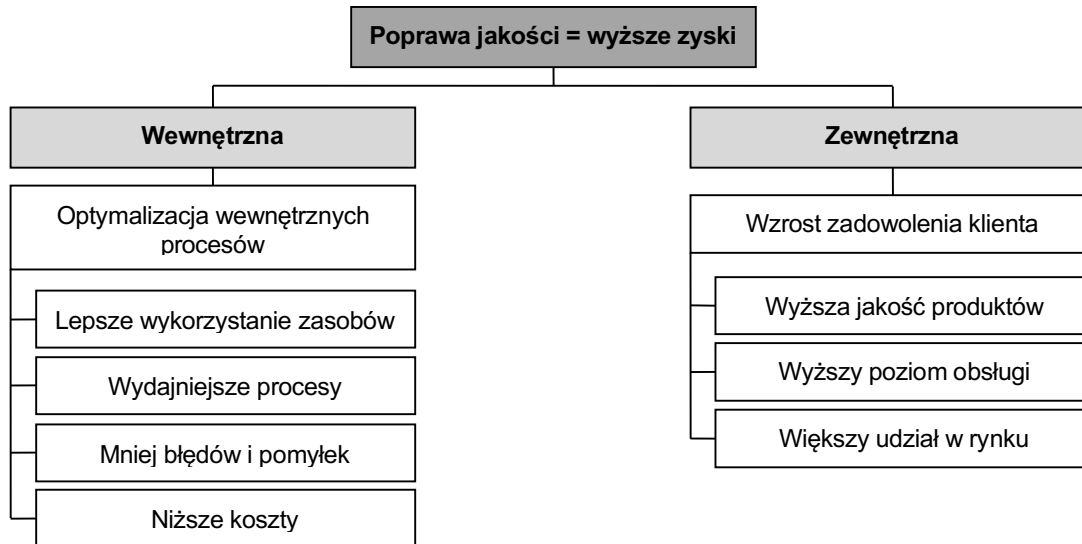
2.1.2 Kaizen jako koncepcja doskonaleniu przedsiębiorstwa

Prowadząc przedsiębiorstwo, nie można stać w miejscu – to jedna z podstawowych maksym współczesnego biznesu. Wiąże się to faktem licznych interakcji z otoczeniem, które może być źródłem niepewności i ryzyka przy podejmowaniu decyzji, ale może też stwarzać szanse na szybki rozwój i zwiększanie zysków. Wykorzystanie tych szans zależy od tego, czy kierownictwo firmy będzie trafnie reagować na zmiany w otoczeniu. Przedsiębiorstwa nieustannie rywalizują ze sobą, a jednocześnie walczą o przetrwanie, gdyż na rynku nie ma miejsca dla podmiotów słabych i przeciętnych. By móc zaistnieć na rynku, trzeba nieustannie dążyć do doskonalenia, stania się coraz lepszym oraz sprawniej działającym. Owo doskonalenie zmierza ogólnie do poprawy szeroko pojmowanej jakości i może w firmie odbywać się w dwóch aspektach, tj. poprawy wewnętrznej i zewnętrznej jakości. Przy czym, jak podkreśla A. Folejewska, konieczna jest integracja obu tych obszarów (Folejewska, 2013, s. 5-6). Kierunki poprawy jakości przedstawiono na rysunku 5.

Ciągłe doskonalenie przedsiębiorstwa wiąże się ściśle z kaizen, będącym jednym z najważniejszych pojęć w japońskim modelu zarządzania. W szerokim sensie oznacza ono zbudowanie odpowiedniej, sprzyjającej atmosfery, w której przedsiębiorstwo może rozwiązywać swe problemy wewnętrzne. Różne są ku temu drogi – w państwach Zachodu stosowane są techniki rozwiązywania konfliktów, zaś w Japonii podejmowana jest droga współpracy (Józwiakowski, 2015, s. 55). Kaizen to swoiste podzielane przez wszystkich pracowników myślenie, które jest zorientowane na

proces przynoszący wartość klientom. Charakterystyczną cechą kaizen jest skupienie na sposobie zarządzania, który jest kluczowy dla wyników osiągniętych przez pracowników.

Rysunek 5 Kierunki poprawy jakości



Źródło: A. Folejewska, *KAIZEN – dążenie do doskonałości. Filozofia działania, której istotę stanowi doskonalenie*, Wydawnictwo Verlag Dashöfer, Warszawa 2013, s. 6.

Nazwa kaizen pochodzi od połączonych dwóch japońskich słów, tj. kai – oznacza ono ciągłość oraz zen – oznacza udoskonalenie, coś lepszego (Król, 2004, s. 17). Stąd kaizen należy pojmować jako praktykę ciągłego ulepszania, udoskonalania. Z języka japońskiego, wraz z migracją japońskich metod zarządzania, słowo kaizen trafiło do innych krajów. Posłużenie się metodami totalnej kontroli jakości umożliwiło koncernom z Japonii wypracowanie sposobów myślenia ukierunkowanego na proces oraz stworzenie strategii zapewniających ciągle doskonalenie poprzez zaangażowanie wszystkich pracowników na każdym szczeblu struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa. Idea stopniowego ulepszania poprzez codzienne wdrażanie relatywnie niewielkich poprawek stała się w ostatnich kilkudziesięciu latach dla większości najbardziej znanych japońskich koncernów niejako drogą – „sposobem życia” (Oess, 2002, s. 16).

Obecnie jest to pojęcie wieloznaczne, gdyż dotyczy ono tak aspektów życia codziennego, jak też czynności zachodzących w przedsiębiorstwie. Kaizen może być interpretowane jako styl życia, w którym zakłada się ciągle wprowadzanie zmian na lepsze i w tym znaczeniu ma ono oparcie w naukach Konfucjusza, czerpiąc też z wartości ujętych w buddyzmie. Buddyzm zen to odłam wielkiej religii buddyjskiej, w którym szczególną uwagę zwraca się na medytację i doskonalenie umysłu. Uznaje się, iż człowiek całe życie powinien poświęcić poszukiwaniu siebie i

doskonaleniu się w medytacji – to są najważniejsze założenia zen, znajdujące przełożenie na codzienne życie wyznawców tej religii (Kraśiński, 2014, s. 16). Wybranie takiej drogi wywiera wpływ na wszystkie przejawy aktywności człowieka, a zatem i na jego pracę, w której w sposób naturalny będzie dążył do doskonałości – nie tylko siebie samego, ale też swego otoczenia.

Powyższe spostrzeżenia prowadzą do konkluzji, iż kaizen jest w rzeczywistości ukształtowaną przez wieki swoistą koncepcją życia. Dała ona kulturowe podstawy do zbudowania koncepcji zarządzania, w której naczelną zasadą brzmi: „ulepszanie nie ma końca”. Przy czym na gruncie nauki o zarządzaniu kaizen ujmowane jest dwojako. Po pierwsze, jest to samodzielna, całkowicie sformalizowana, kompleksowa, uznawana na świecie koncepcja zarządzania, posiadająca określone normy i wytyczne. Po drugie, kaizen jest traktowane jako nadrzędna metakoncepcja, stojąca u podstaw i wywierająca silny wpływ na funkcjonowanie innych koncepcji zarządzania o japońskim rodowodzie (Kraśiński, 2014, s. 16). Owa dwoistość jest o tyle charakterystyczna, iż nie ma jasności co do posługiwania się tym terminem nawet w literaturze naukowej, w której kaizen bywa określane różnymi mianami – koncepcji, filozofii, metody czy techniki.

Kaizen można określić jako kompleksową koncepcję zarządzania, u której podstaw stoi założenie o ciągłym wprowadzaniu usprawnień i dążeniu do perfekcji. Jako filozofia, kaizen to niekończąca się podróż, która rozpoczyna się od ukierunkowania wszystkich pracowników – jako zespołu oraz każdego indywidualnie, na każdym stanowisku pracy – na ciągłe doskonalenie przedsiębiorstwa i realizowanie rutynowych zadań, aby każdego kolejnego dnia wykonywać poszczególne czynności lepiej niż poprzedniego dnia. Przy czym zgodnie z filozofią kaizen doskonałość – jako konkretny stan – nie istnieje, trochę na obraz tęczy: wszyscy ją widzą, lecz znalezienie jej początku nie jest możliwe. W kaizen przyjmuje się założenie, iż istnieją obszary nadające się do doskonalenia, procesy, które można usprawniać oraz metody, które trzeba modyfikować. Jednocześnie jedyne, co jest pewnym to to, że nie ma elementów *constans* (Kraśiński, 2014, s. 16).

Przykładem wpływu kaizen na inne koncepcje, metody i narzędzia powstałe w Japonii są koła jakości, które są uniwersalnym narzędziem możliwym do zastosowania w każdym dowolnym przedsiębiorstwie jako baza do poszukiwania usprawnień, bez formalnie wdrożonej koncepcji kaizen. Podobnie, można też posługiwać się inną popularną metodą – kanban, która doskonale sprawdza się w zarządzaniu projektami informatycznymi w firmach, które nie stosują żadnej innej koncepcji wywodzącej się z Japonii (Kraśiński, 2014, s. 16).

Pionierem i gorącym propagatorem kaizen na świecie jest Masaaki Imai, będący założycielem Instytutu Kaizen. W latach 60-tych XX w. uruchomił firmę, która zajmowała się headhuntingiem – była ona nastawiona na wyszukiwanie najlepszych japońskich menedżerów dla zagranicznych przedsiębiorstw, które decydowały się na uruchamianie oddziałów w Japonii. Ci

menedżerowie stosowali nieznane szerzej na Zachodzie zasady filozofii kaizen. Celem Imai było przekonanie zagranicznych biznesmenów, iż kaizen to bynajmniej nie lokalny azjatycki zwyczaj, lecz sprawdzony sposób zarządzania przedsiębiorstwem (Lis, 2016, s. 426). Jednocześnie działalność Imai przyczyniła się do skryształizowania podstawowych założeń, na których bazuje koncepcja kaizen, co umożliwiło jej łatwiejsze przenoszenie na grunt firm poza Japonią.

Odwołując się do poglądów Imai można przyjąć, iż kaizen jest oryginalną japońską filozofią zarządzania, specyficznym sposobem myślenia, który jest na tyle nowatorski, że przyczynił się do zrewolucjonizowania japońskiej gospodarki po drugiej wojnie światowej, prowadząc do radykalnej poprawy jakości wyrobów i usług, w tym poprzez wydatne zminimalizowanie kosztów działalności (Sąpór, 2004, s. 91). Istotą kaizen jest ciągłe (nieprzerwane) doskonalenie wszystkich procesów w przedsiębiorstwie, obejmujące absolutnie każdego pracownika – poczynając od kadry kierowniczej, a kończąc na pracownikach szeregowych, jako że kaizen koncentruje się na małych usprawnieniach. Wprowadzanie tych wielu relatywnie drobnych zmian przynosi rezultat długookresowy – prowadzą one do wielkich, spektakularnych korzyści (Antos, 2012, s. 196).

Kaizen świetnie oddaje istotę źródeł japońskiego cudu gospodarczego, ponieważ odwołuje się w dużej mierze do kulturowych podstaw tamtejszego społeczeństwa, w tym w szczególności nastawienia na bycie użytecznym i dążenia do doskonałości (Lis, 2016, s. 426). Zarysowana powyżej filozofia kaizen określana jest dziesięcioma zasadami (Gajewski, 2007, s. 23):

- „problemy stwarzają możliwości” – ujawniający się problem może stanowić bodziec do uruchomienia procesu kaizen, zaś analiza przyczyn problemu nie tylko pozwoli je zidentyfikować, lecz umożliwi też wdrożenie takich zmian, by problem więcej nie wystąpił,
- „pytaj 5 razy dlaczego?” (metoda „5 Why”) – jest ona powszechnie wykorzystywana do wykrywania przyczyn występujących problemów; nie zawsze musi to być dokładnie 5 pytań, lecz rzadko zdarza się, by po 5 pytaniach trzeba było stawiać kolejne,
- „bierz pomysły od wszystkich” – niekiedy najprostsze rozwiązania okazują się najlepsze; celowe jest wysłuchanie opinii operatora maszyny, gdyż spędza on cały dzień na stanowisku pracy, zaś inżynier procesu – zazwyczaj zaledwie kilkanaście minut,
- „myśl nad rozwiązaniami możliwymi do wdrożenia” – teoretycznie można rozważyć, czy ultranowoczesna maszyna rozwiąże określony problem, tylko w obliczu faktu braku środków na jej zakup rozważanie to staje się bezcelowe,

- „odrzucaj ustalony stan rzeczy” – nie można blokować się hasłem, iż czegoś „nie da się zmienić”, posługując się argumentami, że „tak było od zawsze”, „żadna zmiana nic nie pomoże”; dopóki nie zostanie podjęta próba, nic nie jest przesądzone,
- „wymówki, że czegoś nie da się zrobić są zbędne” – często zdarza się, iż odrzucanie propozycji zmian wynika z lenistwa ludzi i niechęci wobec zmian,
- „wybieraj proste rozwiązania, nie czekaj na te idealne” – w rzeczywistości nie występują idealne rozwiązania i zawsze trzeba będzie coś poprawić i zmienić, stąd nie ma sensu skupianie się na poszukiwaniu idealnych rozwiązań, lecz trzeba stosować proste rozwiązania, które znajdują się w „zasięgu ręki”,
- „myśl głową, a nie portfelem” – wiele rozwiązań jest kosztownych i nawet okazują się skuteczne, niemniej należy się zastanowić, czy może wcale nie są one niezbędne,
- „pomyłki koryguj na bieżąco” – gdy coś źle funkcjonuje, to samo się nie zmieni i nie zacznie nagle spełniać oczekiwań, zaś narastające, nierozwiązane problemy same po prostu nie znikną, lecz trzeba się z nimi zmierzyć,
- „ulepszanie nie ma końca” – zawsze istnieje coś, co można jeszcze poprawić.

Należy zaznaczyć, iż japońska koncepcja zarządzania polega na nieustannym poszukiwaniu i wprowadzaniu w życie nawet nieznacznych usprawnień we wszelkich dziedzinach działalności i na każdym stanowisku pracy. Celem tak zarysowanego systemu zarządzania jest bowiem osiągnięcie wydatnych sukcesów drogą drobnych kroczków, które zasadniczo nie wymagają angażowania znacznych nakładów. Kaizen bazuje na założeniu, iż każdy pracownik posiada nieujawnione jeszcze możliwości i pewne zdolności, zaś ich odkrycie i wykorzystanie – biorąc pod uwagę cały przekrój zatrudnienia w przedsiębiorstwie – może dać znaczące efekty. W kaizen ważną rolę spełnia hasło: „Żaden dzień nie powinien minąć bez dokonania jakiejś poprawy w którymś z obszarów funkcjonowania firmy” (Oess, 2002, s.16).

Istotą kaizen jest angażowanie wszystkich pracowników i umożliwienie tym samym poprawy efektywności bez potrzeby ponoszenia znacznych inwestycji (Szczęśniak, 2016, s. 55). Należy zwrócić uwagę na kluczową rolę odgrywaną przez menedżera, ponieważ to od niego zależy, jak rozwinie się współpraca z pracownikami, czy będą oni chętnie dzielić się z nim swymi pomysłami i spostrzeżeniami, nie odczuwając przy tym lęku przed brakiem akceptacji. Każdy zgłoszony pomysł przez pracowników rozpatrywany jest w firmie stosującej kaizen według następującego schematu (Obora, 2010, s. 323-333):

- analiza aktualnej sytuacji – należy przeprowadzić analizę wszystkich procesów, jakie występują w przedsiębiorstwie, by uświadomić sobie istnienie problemów (a te występują zawsze); istotne jest, aby wychwycić nawet najmniejsze błędy,
- wskazanie udoskonaleń – zaproponowanie usprawnień, wskazanie nowych, niestosowanych dotychczas procedur, które prowadzą do rozwiązania występujących problemów,
- wdrożenie udoskonaleń – pracownicy, którzy wprowadzili nowe pomysły w życie muszą je wciąż obserwować i w wypadku zaistnienia potrzeby poprawiać je; w kaizen akcentuje się, iż drobne usprawnienia w zasadzie mogą nie mieć końca,
- ocena wyników – zrealizowany proces poddany zostaje ocenie.

Posługiwanie się powyższym schematem pozwala na dokładne sprawdzenie pomysłu, wdrożenie go w życie mając pewność, iż zostanie on dobrze przyjęty przez wszystkich pracowników. Schemat ten gwarantuje eliminację większości błędów, jakie występują w przedsiębiorstwie, co spowoduje, iż tak pracownicy, jak też klienci osiągną wymierne korzyści.

Ważnym obszarem znaczeniowym koncepcji kaizen jest potraktowanie jej jako zbioru metod, metodyk, narzędzi i procedur, składających się łącznie na tzw. parasol kaizen, który zaprezentowano na rysunku 6. Jego autorstwo przypisuje się Imai, niemniej w wraz z upływem czasu oraz rozwojem japońskich metod zarządzania parasol kaizen został rozbudowany (Kasperek, 2013, s. 2).

Rysunek 6 Parasol kaizen



Źródło: M. Imai, *The Keys to Japan's Competitive Success*, McGraw-Hill, New York 1986, p.

Za najważniejsze znaczenie koncepcji kaizen należy uznać formalną koncepcję zarządzania, która zakłada ciągle doskonalenie. Punktem wiążącym kaizen jako formalną koncepcję i zbiór metod jest funkcjonowanie kaizen w przedsiębiorstwie wraz z innymi metodami, metodami czy technikami. W tym znaczeniu może ona być wykorzystywana także i wówczas, kiedy mentalność pracowników nie jest zakorzeniona w japońskiej filozofii życia. Niemniej nie ulega wątpliwości, iż ludziom łatwiej jest pracować w duchu ciągłego doskonalenia, jeśli postawa taka wynika z ich natury. Z tego względu, kiedy Toyota uruchamia zagraniczne filie, to w pierwszym okresie ich działania ważną rolę mają do odegrania japońscy menedżerowie (Kraśniński, 2014, s. 18).

Zastosowanie metody kaizen kształtuje zarządzanie zorientowane na proces, w tym na proces innowacyjny. W jej ramach zakłada się, iż uzyskiwane rezultaty mają taką samą wagę, jak sam proces dochodzenia do nich. Akcentuje się tu, iż skuteczną metodą dochodzenia do celu oraz uporania się z problemami jest współdziałanie i współpraca. Ważnym aspektem kaizen jest umiejętność właściwego komunikowania się pracowników w przedsiębiorstwie. Sprawna komunikacja jest wsparciem w zakresie promocji zaangażowania personelu w procesie podejmowania decyzji, co przyczynia się do zauważalnego wzmocnienia identyfikowania się pracowników z firmą, a także do usprawniania wykonywanej pracy. Przedsiębiorstwa dostrzegające więcej muda i konsekwentnie realizujące działania na rzecz ich wyeliminowania, uzyskują najlepsze wyniki, tj. obniżenie kosztów, zmniejszenie powierzchni, skrócenie czasu wyprodukowania wyrobu bądź usługi, podniesienie jakości (Wiśniewska, 2005, s. 24-25).

Z badań przeprowadzonych przez Instytut Kaizen można wnioskować, iż wiele międzynarodowych koncernów uzyskało sukces właśnie dzięki zastosowaniu filozofii ciągłego doskonalenia, zaś wśród ważniejszych ich sukcesów można wskazać m.in. (Tesler, Wiśniewska-Dobosz, 2007, s. 41):

- skrócenie czasu wykonania zamówienia nawet o 81% w ciągu dwóch lat,
- podniesienie wydajności pracy o 50% w ciągu trzech lat,
- zwiększenie wydajności pracy maszyn i urządzeń nawet o 40% w ciągu trzech lat,
- zredukowanie liczby błędów bądź braków nawet o 90%,
- zmniejszenie niezaplanowanych przestojów maszyn nawet o 90%,
- poprawę efektywności i komfortu pracy,
- obniżenie liczby wypadków.

Z implementacją kaizen ściśle wiążą się koła jakości. Przyczyniają się one do zbiorowego wyszukiwania i opracowywania usprawnień, co sprawia, iż koła te stanowią ważne źródło

informacji dla firmy. Przekazywanie oraz powszechna dostępność tych informacji wiedzie do generalnego uporządkowania systemu zarządzania informacją. Jednocześnie należy podkreślić, iż kaizen najważniejsze są ludzkie wysiłki, morale, komunikacja, szkolenia, praca zespołowa, zaangażowanie oraz samodyscyplina. Można zauważyć, iż jest to podejście do usprawnień, które opiera się na zdrowym rozsądku i niskich kosztach (Lis, 2016, s. 427).

Kaizen, chociaż pozostaje koncepcją mocno osadzoną w japońskich realiach, to jednak współcześnie w coraz większym stopniu przybiera formę eklektyczną, wynikającą z syntezy elementów kultury wschodniej i zachodniej (Waters, 1995, s. 21-23), na co największy wpływ ma otwartość tej koncepcji na stosowanie rozmaitych metod i technik wspomagających realizację jej podstawowych założeń. Obrazowo ujmując, realizacja drogi kaizen może odbywać się przy pomocy różnych narzędzi, także tych, które są zupełnie „niejapońskie”, lecz mogą stanowić cenne wsparcie w zakresie np. ciągłego doskonalenia przedsiębiorstwa.

Wdrożenie kaizen w przedsiębiorstwie nie stanowi prostego zadania z uwagi na pojawiające się trudności, które mogą prowadzić nawet do odrzucenia tego rozwiązania. W literaturze wskazuje się, iż do najczęściej pojawiających się problemów w zakresie skutecznego wdrożenia kompleksowych rozwiązań w zakresie doskonalenia należy zaliczyć (Ćwikła i in., 2017, s. 293):

- brak odpowiednich środków na wdrożenie systemu – jest to argument wysuwany najczęściej przez niechętną inicjatywie kadrę menedżerską w celu zaniechania wdrożenia kaizen, chociaż należy podkreślić, iż nie jest to przedsięwzięcie wymagające dużych nakładów finansowych, a przy tym wydatki szybko mogą się zwrócić,
- niewystarczający czas na wdrożenie kaizen – kadra zarządcza przedsiębiorstwa może wyrażać obawy, iż wprowadzenie systemu będzie czasochłonne, a pracownicy zostaną odciągnięci od swych podstawowych zadań,
- brak entuzjazmu kadry kierowniczej – menedżerowie mogą nie chcieć w pełni się zaangażować we wprowadzenie systemu, a przy tym zrzucają pełną odpowiedzialność na pracowników niższego szczebla – może to wystąpić, kiedy kadra menedżerska nie otrzymuje wynagrodzenia za dodatkową pracę, jaka wiąże się z nadzorowaniem systemu oraz motywowaniem pracowników,
- brak albo niewłaściwy system sugestii – problem pojawia się, kiedy przedsiębiorstwo nie stwarza możliwości uczestnictwa w jego doskonaleniu pracownikom niższego szczebla lub pozwala na to jedynie części z nich; nie jest też właściwym wymuszanie na pracownikach generowania nowych pomysłów (działanie pod przymusem),

- brak albo niewłaściwie skonstruowany system motywacyjny – brak systemu motywacyjnego powoduje, iż pracownicy bez entuzjazmu albo z widoczną niechęcią podchodzą do generowania nowych pomysłów – spodziewają oni wynagrodzenia za swą dodatkową pracę; również system motywacyjny, w którym oferowane są pracownikom nagrody nieadekwatne do ich oczekiwań i aspiracji, nie będzie dla nich atrakcyjny i tym samym nie będzie właściwie spełniał swojej roli w aspekcie doskonalenia przedsiębiorstwa,
- brak kooperacji pomiędzy działami firmy – komórki organizacyjne często traktowane są jako odrębne jednostki, co stanowi utrudnienie dla kadry kierowniczej w zakresie koordynowania zmian wiążących się z wdrożeniem systemu doskonalenia,
- awersja pracowników do zmian – jej źródłem mogą być w szczególności obawy o miejsce pracy w rezultacie wdrożenia „zbyt efektywnych” udoskonaleń, w związku z czym może to prowadzić do sabotowania systemu doskonalenia przez personel.

W firmach stosujących podejście kaizen można dostrzec wysoką świadomość pracowników w odniesieniu do kwestii uzyskania możliwie najlepszego pod względem jakościowym produktu, który jest dopasowany do potrzeb klienta finalnego i to jest zauważalne na każdym kroku (Piasecka-Głuszak, 2011, s. 172-173). Pracownicy wiedzą, iż muszą przestrzegać obowiązujących norm i standardów, zaś każde doskonalenie sprowadza się do poprawy istniejących standardów, a zatem warunków i sposobu realizowania pracy. W tych przedsiębiorstwach dokonuje się przede wszystkim oceny procesu, nie zaś pracownika. Istotne jest tu bowiem uświadomienie każdemu pracownikowi, z jakiego powodu wdrażany jest kaizen, ponadto ważne jest stałe, systematyczne przekazywanie informacji, szkolenie, udzielanie pomocy we wdrażaniu pomysłów na usprawnienia, aktywne wspieranie zmian, rozwiązywanie problemów w grupie, jak również umiejętne motywowanie (Piasecka-Głuszak, 2011, s. 172-173).

Jednym z ważnych aspektów rozwijania kaizen w przedsiębiorstwach jest zmierzanie do autentycznego zaangażowania pracowników w proces doskonalenia. Kwestią kluczową jest, by pracownicy nie czuli przymuszenia, lecz wykazywali się własną aktywnością, gdyż ten drobny niuans ma kluczowe znaczenie dla potencjału propozycji składanych przez pracowników. Stąd w metodach i technikach wspierających lean management tak wiele uwagi poświęca się personelowi i jego uaktywnianiu w zakresie udziału w doskonaleniu przedsiębiorstw.

2.1.3 Narzędzia angażujące pracowników w doskonalenie przedsiębiorstwa

Nie istnieje jedna klasyfikacja metod i narzędzi wykorzystywanych w lean management, która byłaby powszechnie akceptowana. Co więcej, każda taka klasyfikacja musi mieć

charakter otwarty, ponieważ koncepcja lean management ma charakter dynamiczny, rozwojowy i ciągle wprowadzane są nowe rozwiązania, które mają służyć realizacji jej celów nadrzędnych. Część metod i narzędzi funkcjonuje samodzielnie i służą one różnym celom – zazwyczaj wprowadzaniu fragmentarycznych zmian, które w jakimś stopniu przyczyniają się do doskonalenia działalności przedsiębiorstw. Dlatego najczęściej firmy stosują jednocześnie różne metody i techniki, które pozwalają wdrożyć kompleksowe zmiany. Przykładem jest zastosowanie koncepcji kaizen, która ze swej istoty posługuje się określonym zestawem narzędzi zmierzających do doskonalenia przedsiębiorstwa, w tym poprzez włączenie do tych działań pracowników będących cennym źródłem sugestii zmian.

Najbardziej kompleksową klasyfikację metod i narzędzi lean management, obejmującą również metody wsparcia doskonalenia przedsiębiorstw i włączenia do tego procesu pracowników, przedstawili E. Pawłowski, K. Pawłowski i S. Trzcieliński. Autorzy ci uznali za słuszne pogrupowanie licznych metod i narzędzi w następujących kategoriach (Pawłowski, Pawłowski, Trzcieliński, 2010, s. 27-28):

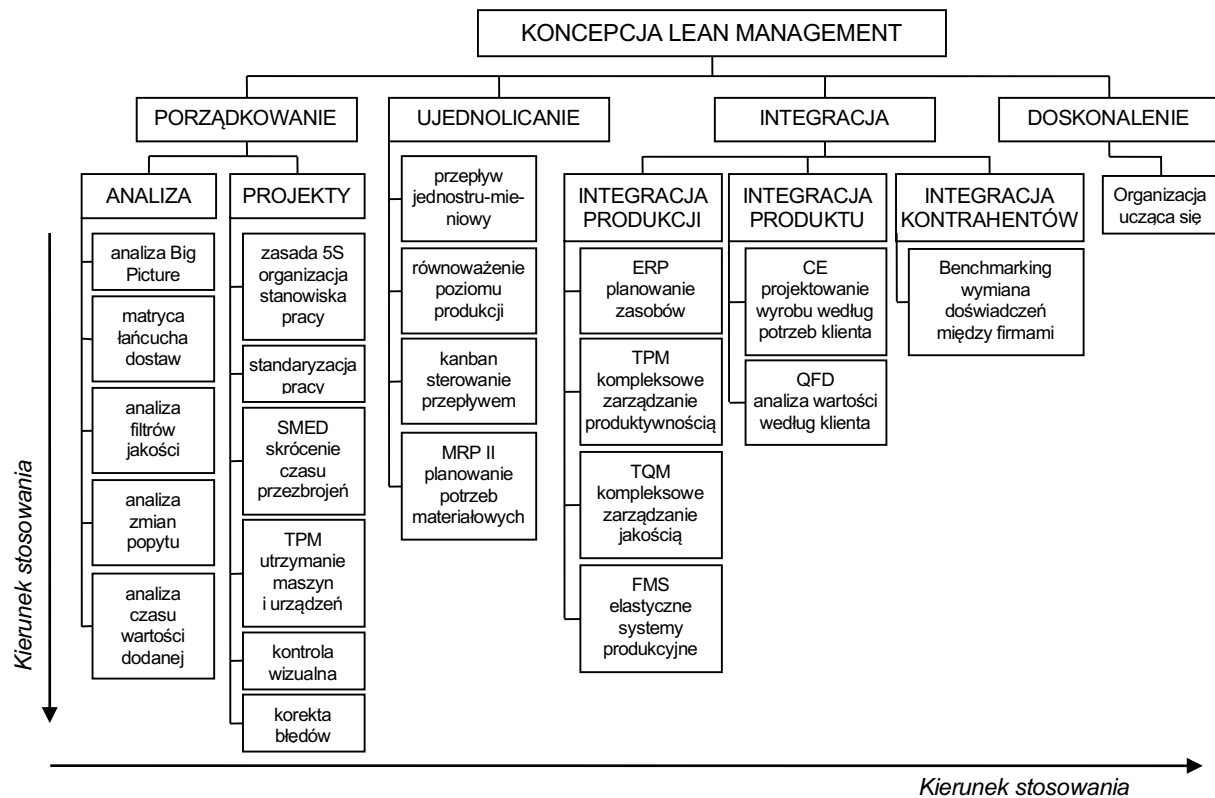
- rozwój wyrobu i wprowadzanie go na rynek – inżynieria współbieżna (ang. Concurrent Engineering, Simultaneous Engineering), kastomizacja wyrobu (ang. Mass Customization), projektowanie modułowe (ang. Modularity), projektowanie dla wytwarzania (ang. Design for Manufacturing), rozwinięcie funkcji jakościowych (ang. Quality Function Deployment), TRIZ/TIPS (ros. Теория решения изобретательских задач, ang. The Theory of Inventor's Problem Solving),
- analiza system i mapowanie – takt (ang. Takt Time), dynamika systemów (ang. Systems Dynamics), analiza udziału produktu (ang. Product Contribution Analysis), mapowanie marnotrawstwa (ang. Muda Map), mapowanie strumienia wartości (ang. Value Stream Mapping), analiza systemów miękkich (ang. Soft Systems Analysis),
- doskonalenie – ciągle/systematyczne doskonalenie (ang. Continuous Improvement), 5S (ang. Sort, Straighten, Shine, Systematise, Sustain; wersja Shingo) inaczej CANDO (ang. Cleanup, Arranging, Neatness, Discipline, Ongoing Improvement) – wersja zachodnia: selekcja, systematyka, sprzątanie, standaryzacja, samodoskonalenie, kaikaku, standaryzacja (ang. Standards), inżynieria wartości (ang. Value Engineering) i analiza wartości (ang. Value Analysis), kaizen, TPM: kompleksowe utrzymanie ruchu (ang. Total Productive Maintenance), OEE (ang. Overall Equipment Effectiveness) 5 x dlaczego (ang. 5 Why), reinżynieria procesów (ang. Business Process Reengineering),

- produkcja – kanban, wielkość partii (ang. Batch Sizing), redukcja czasu przebrojenia (ang. Changeover Reduction) bądź SMED (ang. Single Minute Exchanges or Dies), sekwencjonowanie produkcji (ang. Mixed Model Production) jako element heijunka, heijunka (poziomowanie produkcji, ang. Demand Smoothing), technologia obróbki grupowej (ang. Group Technology), gniazda potokowe (ang. Cellular Manufacturing), wizualizacja i sygnały dźwiękowe (ang. Visual and Audio Management), punkt kontroli produkcji (ang. Point of Production Control), wąskie przekroje (ang. Bottlenecks),
- jakość – model Kano (ang. Kano Model), jidoka, poka yoke (ang. Failsafing), statystyczna kontrola produkcji na małych próbach (ang. Short Run SPC), Sig Sigma, kontrola poprzedzająca (ang. Precontrol),
- zaopatrzenie i dystrybucja – partnerstwo dostawców (ang. Supplier Partnership), stowarzyszenia dostawców (ang. Supplier Associations), integracja dostaw (ang. Integrated Supply),
- ludzie (zasoby ludzkie) – otwarta księga (ang. Open Book Management), zarządzanie zmianami (ang. Change Management).

Inną propozycję kompleksowej klasyfikacji narzędzi wchodzących w skład lean management przedstawiła J. Czerska, ujmując je w czterech grupach, według kryterium celów ich stosowania dla urzeczywistnienia założeń koncepcji lean management (zadania: porządkowania, ujednolicania, integracji i doskonalenia) (Czerska, 2009, s. 4). Autorka pokusiła się przy tym o uwzględnienie kierunku stosowania poszczególnych narzędzi, tj. logiki ich wdrożeń w firmie, co ma związek z koniecznością uporządkowanego ich stosowania. Klasyfikację tę przedstawiono na rysunku 7.

We wdrożeniu strategii kaizen i dla osiągnięcia sukcesów w zakresie doskonalenia przedsiębiorstwa konieczne jest zastosowanie w sposób uporządkowany metod wspierających, wykorzystywanych szeroko w koncepcji lean management. W szczególności należy zwrócić uwagę na takie metody, jak: Total Quality Control/Total Quality Management, Just-in-Time (system produkcyjny Toyoty), Total Productive Maintenance, Policy Deployment, system sugestii, praca w małych grupach (Wysocki, 2014, s. 81). Metody te, podobnie jak większość przedstawionych na rys. 7, są szeroko prezentowane w literaturze, dlatego poniżej zostaną przedstawione tylko pobieżnie, dla zasygnalizowania ich istoty w zakresie włączania pracowników w doskonalenie przedsiębiorstw. Natomiast w kolejnym podrozdziale omówione zostaną systemy sugestii, które relatywnie rzadko – w porównaniu z innymi metodami i technikami – są prezentowane w literaturze, chociaż niewątpliwie ich znaczenie w doskonaleniu firm jest bardzo duże.

Rysunek 7 Narzędzia wchodzące w skład lean management



Źródło: J. Czerska, *Doskonalenie strumienia wartości*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2009, s. 4.

Jedną z najważniejszych zasad japońskiego zarządzania jest Total Quality Control (TQC). Początkowo akcentowano w niej jakościową kontrolę procesu, lecz z czasem rozwinęła się ona w system, który uwzględnia wszystkie aspekty zarządzania i został przemianowany na kompleksowe zarządzanie jakością (ang. Total Quality Management – TQM). W literaturze podkreśla się, iż postrzeganie TQC/TQM jako części strategii kaizen umożliwia lepsze zrozumienie japońskiego podejścia do zarządzania. Przy czym samego TQC/TQM nie należy traktować wyłącznie jako działania kontrolującego jakość, gdyż zostało ono rozwinięte jako strategia, która wspomaga zarządzanie ukierunkowane na podnoszenie konkurencyjności i zyskowności drogą wspierania w doskonaleniu wszelkich aspektów prowadzonego biznesu (Mazur, Gołaś, 2010, s. 22).

W skrótach TQC/TQM, Q oznacza jakość (ang. quality) stanowiącą priorytet, lecz obejmuje też inne cele, jak np. koszt czy dostawę. Z kolei T oznacza wszechstronność (ang. Total), tzn. odnosi się do wszystkich pracowników – od kierowników najwyższego szczebla, poprzez kierowników średniego szczebla, osoby sprawujące nadzór, po pracowników fizycznych. Przy czym współcześnie można zaobserwować rozszerzenie koncepcji i objęcie nią także dostawców,

handlowców i hurtowników. Ponadto, T dotyczy przywództwa i działań menedżerów najwyższego szczebla, ogromnie ważnych dla udanego wdrożenia TQC/TQM. Wreszcie, C dotyczy kontroli procesu – w omawianej koncepcji niezbędne jest zidentyfikowanie, kontrolowanie oraz usprawnianie w sposób ciągły procesów w celu poprawiania rezultatów. Zadaniem kierownictwa w TQC/TQM jest ocena procesu nakierowanego na wprowadzanie usprawnień, nie zaś krytykowanie w oparciu o wyniki (Lis, 2016, s. 428).

W Japonii stosowanie TQC/TQM uwzględnia też takie działania, jak: Policy Deployment, tworzenie systemów zapewniających jakość, standaryzacja, szkolenie i kształcenie, zarządzanie kosztami i koła jakości (Imai, 2006, s. 46). To zaś wskazuje na przekonanie, iż pracownicy są kluczowym elementem strategii budowania jakości zarówno w aspekcie wykonywanych przez nich na bieżąco zadań, jak też proponowanych usprawnień. Tylko pozornie jakość to kategoria statyczna – w rzeczywistości jakość to nieustanne doskonalenie.

Koncepcja naukowego zarządzania (ang. scientific management) od początku bazowała na cykliczności. Zakładano, iż dla poprawnego zarządzania organizacją zgodnie z prawami naukowymi konieczne jest sprawdzanie uzyskanych rezultatów, co z kolei stwarza podstawę do wprowadzania korekt w sytuacji, gdy ustalono występowanie luki między celem a wynikiem. Dzięki temu można przeprowadzić rewizję planu oraz powtórnie przystąpić do realizowania czynności. Znajduje to wyraz w koncepcji PCDA. Nazwa pochodzi od skrótu wywodzącego się od angielskich słów stosowanych dla określenia etapów działania zorganizowanego, tj. (Weiss, 2012, s. 272):

- opracowania planu (ang. plan),
- realizacji planu (ang. do),
- porównania rezultatów z planem (ang. check),
- wprowadzenia działań korygujących (ang. action).

Zamiennie zamiast PCDA stosowane jest określenie „cykl Deminga”, co może wprowadzić w błąd, ponieważ za autora koncepcji uznaje się W. Shewharta, pracownika Bell Laboratories, który był mentorem Deminga. Shewhart stworzył algorytm działań korygujących przebieg rozregulowanych procesów. W Japonii początkowo ten cykl określano jako sekwencję: plan, do, see (Wysocki, 2014, s. 82). N. Kano uważa, iż dopiero dzięki Demingowi wprowadzono korektę, gdyż rozumiano, iż celem gromadzenia danych nie jest dostrzeżenie problemów czy ich przegląd, lecz podejmowanie w oparciu o nie konkretnych działań. Tym samym dokonano przekształcenia tego cyklu, uznając potrzebę wykroczenia poza bierne spojrzenie i podkreślając

konieczną rolę działania (action). Natomiast zdaniem R. Moena i C. Normana, zmiany cyklu Shewharta (plan, do, see) w PCDA dokonali właśnie japońscy menedżerowie – pod wpływem cyklu szkoleń przeprowadzonych przez Deminga w 1950 r. (Ćwiklicki, Obora, 2011, s. 41-42).

Drugą z metod wspierających kaizen to strategia zarządzania zapasami Just in Time, której założenia zostały opracowane przez menedżerów koncernu Toyota. Podstawowa zasada, jaka steruje przepływem na wszystkich liniach w zakładach tego koncernu brzmi: „Należy udać się po określoną liczbę części do poprzedniego procesu wtedy, gdy stanie się potrzebna późniejszemu procesowi, a wcześniejszy proces ma wytworzyć jedynie taką liczbę produktów, jaką zeń pobrano” (Aoki, 2013, s. 110). Przedsiębiorstwa na całym świecie wiele uwagi poświęcają zagadnieniu stosowania Just in Time (dokładnie na czas), które zakłada zorganizowanie działań w taki sposób, by odbywały się dokładnie w chwili, w której są konieczne. To oznacza, iż kiedy do zrealizowania produkcji są niezbędne materiały, to nie są one nabywane dużo wcześniej, by potem leżakować w magazynie, lecz są one dostarczane dokładnie w chwili zaistnienia potrzeby ich użycia. Efektem takiego działania jest praktyczne wyeliminowanie magazynów materiałowych (Lis, 2016, s. 429).

Najważniejszym spośród powodów, dla których zainteresowano się systemem Just in Time jest sukces japońskiego systemu produkcji. Kluczową rolę w jego opracowaniu spełniał koncern Toyota. Organizuje on operacji w taki sposób, by występowały one w chwili, gdy są niezbędne. W tym celu wykorzystywana jest strategia ssania – w tym wypadku maszyna kończy jedną część i zgłaszane jest zapotrzebowanie na materiały z poprzedzającego stanowiska. Natomiast ta maszyna zapoczątkowuje pracę wówczas, kiedy te materiały są potrzebne, stąd zapasy zostają wyeliminowane. Niemniej w praktyce musi zaistnieć pewien czas wyprzedzenia, stąd też zapotrzebowanie jest zgłaszane przed wystąpieniem rzeczywistej potrzeby. Poza tym materiały częściej są dostarczane partiami niż w sposób ciągły. Skutkuje to wystąpieniem pewnych zapasów, ale wyraźnie niższych niż w systemie „pchającym”. Dlatego w praktyce bardziej prawdziwym jest stwierdzenie, iż Just in Time obniża zapasy, lecz nie eliminuje ich całkowicie (Bujak, Śliwa, 2008, s. 158-159).

Zasadniczą kwestią jest wypośrodkowanie operacji w taki sposób, by liczba półproduktów opuszczających jedno stanowisko była dokładnie taka sama, jak liczba, jaka jest wymagana na kolejnym stanowisku. Gdy zaistnieje brak stanu równowagi, to pewna część wyposażenia będzie pozostawać w bezczynności, zaś ogólnie jego wykorzystanie będzie niskie. W praktyce ów problem występuje we wszystkich operacjach i jest typowy dla Just in Time. Niemniej zasadniczo postrzega on takie sytuacje jako straty i wyszukuje sposobów na ich likwidację (Waters, 2001, s. 419-428).

Sterowanie przebiegiem produkcji przy zastosowaniu zasady ssania odbywa się poprzez wykorzystanie kart kanban. Są one kluczowym elementem produkcji w systemie Just in Time. Zazwyczaj stosuje się dwa rodzaje kart, tj. transportu i produkcji. Karta transportu jest podstawą pobierania produktów z poprzedniego odcinka, który pełni funkcję dostawcy. Natomiast karta produkcji jest formalnym dokumentem, który uprawnia dostawcę do zrealizowania określonej liczby przedmiotów. Któraś z tych dwóch kart jest zawsze przypięta do pojemników, gdzie są przechowywane i transportowane stałe ilości przedmiotów. W chwili zaistnienia zapotrzebowania na dany półprodukt pracownik z kartami pobrania i pustymi pojemnikami udaje się do dostawcy i pobiera dokładnie tyle pełnych pojemników, iloma kartami transportu dysponuje. Jednocześnie dokonuje zamiany przypiętych do pełnych pojemników kart produkcji na karty transportu. Zdjęte z owych pojemników karty produkcji są sygnałem do zapoczątkowania produkcji. W ten prosty sposób odbywa się sterowanie przebiegiem produkcji między następującymi po sobie ogniwami uczestniczącymi w procesie realizacji produktu (Bednarz, 2011, s. 153).

Metoda Just in Time wymaga ludzi odpowiednio elastycznych, którzy potrafią realizować zróżnicowane prace, stąd muszą dysponować umiejętnościami adaptowania się do nowych zadań. Personel, wykorzystując swe umiejętności i wiedzę, winien brać aktywny udział w działaniu przedsiębiorstwa, jak też powinien być zainteresowany jego sukcesami (Wysocki, 2014, s. 83). W tym ostatnim postulatcie wyraża się oczekiwanie kierowane pod adresem personelu, by włączał się w doskonalenie firmy. Należy podkreślić, iż historycznie Just in Time to jedna z pierwszych kompletnych metod organizacji produkcji powstałych w Japonii i potem rozpowszechnionych na całym świecie, w związku z czym obejmuje ona szereg elementów, które następnie rozwijano również jako odrębne metody i techniki wspierające m.in. lean management.

Celem kolejnej metody wspomagającej doskonalenie przedsiębiorstwa w ramach kaizen, tj. kompleksowego zarządzania parkiem maszynowym (ang. Total Productive Maintenance), jest wykluczenie awarii maszyn, wadliwych produktów i wypadków w trakcie pracy. Cel ów realizowany jest w dwóch obszarach, tj. człowieka i maszyny. W tym pierwszym dąży się do podnoszenia efektywności personelu poprzez poszerzanie jego wiedzy i umiejętności przy pomocy szkoleń. Z kolei w drugim obszarze działania pracowników winny skupiać się na utrzymaniu maszyn i urządzeń w stanie wysokiej sprawności technicznej (Brzeski, Figas, 2006, s. 24-31).

Podczas gdy TQM akcentuje zagadnienie poprawy jakości i efektów szeroko pojmowanego zarządzania, to TPM koncentruje się na podnoszeniu jakości wykorzystywanego parku maszynowego. Dąży do zmaksymalizowania efektywności sprzętu dzięki kompleksowemu systemowi działań zapobiegawczych, który przedłuża żywotność urządzeń. Obecnie coraz więcej

przedsiębiorstw – tak w Japonii, ale i poza tym krajem – stosuje TPM (Wysocki, 2014, s. 83-84). W metodzie tej szczególna rola do odegrania przypada pracownikom – wprawdzie sama nazwa sugeruje skoncentrowanie się na materialno-technicznej stronie funkcjonowania przedsiębiorstwa, niemniej w praktyce chodzi tutaj o zapewnienie możliwie najwyższego poziomu harmonii pomiędzy wykorzystywanym w firmie parkiem maszynowym a użytkującym go personelem. Owo dostosowanie obejmuje konieczność wprowadzenia – rzecz jasna, przez pracowników – szeregu udoskonaleń, które pozwolą w pełni wykorzystać potencjał techniczny.

Jako wstęp do TPM często wykorzystuje się metodę 5S, tj. kolejnych kroków właściwego utrzymywania stanowiska pracy. Niemniej w wielu wypadkach czynności składające się na 5S przysparzają szeregu korzyści, nawet gdy nie dokonuje się ich w powiązaniu z TPM (Imai, 2012, s. 47-48). Określenie 5S jest akronimem pięciu japońskich słów: seiri, seiton, seiso, seiketsu oraz shitsuke. Często w halach produkcyjnych pojawiają się znaki z nazwami kolejnych pięciu kroków w 5S – jako element zarządzania wizualnego (Knop, 2016, s. 242).

Krok 1 to seiri oznaczający selekcję. Odnosi się on do produkcji w toku, zbędnych narzędzi, niewykorzystywanych maszyn, uszkodzonych produktów oraz dokumentów. Dokonuje się wyboru rzeczy potrzebnych i zbędnych, te ostatnie należy usunąć. Krokiem 2 jest seiton, tj. systematyka, w ramach którego określa się rzeczy, jakie muszą być trzymane w porządku, by były gotowe do zastosowania wówczas, gdy wystąpi taka potrzeba. Często powoływany jest przykład amerykańskiego inżyniera mechanika, który tracił całe godziny na poszukiwanie narzędzi i części pracując w Cincinnati. Gdy zatrudnił się w japońskiej firmie, mógł się przekonać, jak łatwo jest odszukiwać potrzebne rzeczy. Następnym krokiem 3 to seiso (sprzątanie), w którym kładzie się nacisk na utrzymywanie stanowiska pracy w czystości. Krokiem 4 jest seiketsu (standaryzacja), oznaczający czystość i porządek, które stają się zwyczajem, a każdy pracownik zaczyna je od siebie. Wreszcie krok 5 – shitsuke (samodyscyplina) polega na stosowaniu się do ustalonych w przedsiębiorstwie procedur (Imai, 2007, s. 251).

Kolejną z metod wspomagających jest planowanie strategiczne (ang. Policy Deployment). Odnacza się ona próbą zrozumienia przez firmę podstawowych zjawisk rynkowych. Nacisk przenoszony jest w tym wypadku z ulepszenia technik prognozowania na wyszukiwanie nowych sposobów identyfikowania i zaspokajania potrzeb klientów. Zazwyczaj jest to okres wzmożonej konkurencji między przedsiębiorstwami w realiach relatywnie wysokiego nasycenia rynku. Firmy skupiają się na analizowaniu szczegółowo możliwości zmian w dotychczasowej produkcji oraz w swej ofercie usług, by możliwie najlepiej sprostać wysokim oczekiwaniom klientów. Menedżerowie dążą do lepszego zrozumienia i kształtowania dynamiki alokacji swych zasobów (Machaczka, 2001, s. 88). Planowanie strategiczne stanowi ważną metodę wspierającą

wdrażanie koncepcji kaizen. Kierownictwo naczelne musi posiadać długofalowe plany strategiczne rozwoju, tj. wizję przedsiębiorstwa. Musi też sporządzić plany średnioterminowe i roczne, które powinny opierać się na bazie analizy rynku oraz zdolności wytwórczych i możliwości inwestycyjnych firmy.

W ramach planowania strategicznego należy jasno określić cele stawiane przed personelem. Pracownicy winni znać cele oraz identyfikować się z nimi. Ponadto, należy stworzyć plan zwiększania produkcji oraz wiążący się z nim plan akcji i plan aktywności zawodowej. Należy podkreślić, iż jasny i prosty – z punktu widzenia załogi – przekaz celów przedsiębiorstwa zapewnia zrozumienie zadań i zaangażowanie pracowników (Łazicki, 2014, s. 87-88). Wychodzi się tu z założenia, iż pracownicy mają naturalną potrzebę stawia sobie coraz wyższych celów zawodowych

i konsekwentnego zmierzania do nich, dlatego trzeba im to umożliwić, a jednocześnie skorzystać ze związanej z tym motywacji do doskonalenia siebie i swego otoczenia.

Jednocześnie trzeba zaznaczyć, iż japońskie więzi przywództwa opierają się na wzajemnych zobowiązaniach przełożonych i podwładnych. Przywódca jest zobligowany do uczynienia wszystkiego, by pociągnąć za sobą ludzi. Ma dążyć do podtrzymywania i rozwijania dobrych wzajemnych relacji (Waters, 1995, s. 42). W literaturze podkreśla się, iż kaizen bez określonego celu byłby w swej istocie wycieczką bez miejsca przeznaczenia. Wykazuje on największą efektywność wówczas, gdy wszyscy pracownicy pracują, by uzyskać uprzednio wyznaczony przez menedżerów cel (Imai, 2012, s. 49-50).

Ostatnią z wyeksponowanych metod wspierających wdrożenie kaizen jest praca w małych grupach (ang. Small Group Activities). Strategia kaizen polega właśnie na pracy w małych grupach – nieformalnych, ochotniczych, międzywydziałowych. Są one organizowane w celu realizacji specyficznego zadania w obrębie hali produkcyjnej. Za najbardziej popularny rodzaj tych działań uznaje się koła jakości (Imai, 2012, s. 49-50), które mogą być tworzone tam, gdzie ludzie współdziałają oraz skupiają się wokół podobnych problemów. Przy czym nie odnosi się to wyłącznie do pracowników w hali fabrycznej, lecz także występuje w innych komórkach przedsiębiorstwa, np. biurowych. Koła jakości stwarzają każdemu pracownikowi okazję do rozwijania swych zainteresowań bez względu na pełnioną funkcję (Sasaki, Hutchins, 1984, p. 69). Pod przewodnictwem odpowiednio wyszkolonego przewodniczącego grupa pracowników dyskutuje albo przeprowadza „burzę mózgow” na temat wszystkich spraw, które dotyczą codziennej pracy, możliwości usprawnienia operacji, kontroli jakości itp. W ten sposób rodzą się rozwiązania,

w których wszyscy członkowie grupy mają jakiś wkład w znajdować poszukiwanego rozwiązania. Zazwyczaj jest ono lepsze – tj. bardziej przemyślane, dojrzałe – niż propozycje składane przez pojedynczych pracowników.

W opinii Japończyków lepszym rozwiązaniem jest przewidywanie trudności i zapobieganie występowaniu usterek niż ich poprawianie, stąd zachęca się pracowników do występowania z propozycjami zmian. Mogą one odnosić się do różnych kwestii – od możliwości ulepszenia słabej uszczelki w silniku po wskazanie bardziej sprawnych metod produkcji, lepszych warunków pracy, zagadnień bezpieczeństwa bądź czystości w zakładzie. Dążenia te wyrażają się w popularnym hasle: „Wciąż szukaj lepszego sposobu” (Wysocki, 2014, s. 86).

Wprawdzie w powszechnej opinii uważa się, iż koła jakości są rdzennie japońskim wynalazkiem, niemniej w rzeczywistości mają one rodowód amerykański (Wysocki, 2014, s. 86). To jednak w Japonii uzyskały one dużą popularność i okazały się bardziej skuteczne niż w Stanach Zjednoczonych i Europie. W państwie, w którym model dożywotniego zatrudnienia w jednym przedsiębiorstwie jest wciąż obowiązujący, wiele wniosków zgłaszanych przez pracowników w zakładzie pracy okazuje się naprawdę wartościowymi. Gdy firma poprzez ich wdrożenie osiąga sukces i płaci potem wyższe wynagrodzenia, to w istocie wszystkim się opłaca. Jednocześnie w literaturze podkreśla się, iż wzrost zadowolenia z pracy przyczynia się do znacznie wyższego wzrostu wydajności i jakości wyrobów, niż miałyby to miejsce w wypadku zastosowania programów skupiających się na tych właśnie cechach (Blikle, 2009, s. 159).

Powyższa konkluzja ma kluczowe znaczenie z punktu dalszych rozważań, wskazuje bowiem na konieczność zwrócenia uwagi na różne źródła podnoszenia satysfakcji pracowników z wykonywanej pracy, ponieważ stanowi ona warunek większego zaangażowania, które samo w sobie jest czynnikiem wzmacniającym motywację do pracy. Kwestia ta zyskuje na znaczeniu wraz z rozwojem gospodarki opartej na wiedzy, gdyż wkład wnoszony przez personel jest coraz większy. Elementem tego wkładu jest efektywne wykorzystywanie wiedzy, którą dysponują pracownicy na rzecz doskonalenia przedsiębiorstwa i podnoszenia w ten sposób jego konkurencyjności. Nie ulega przy tym wątpliwości, iż przepływ zgłaszanych przez pracowników pomysłów na usprawnienie działalności firmy powinien być uporządkowany i odpowiednio zorganizowany, ponieważ dzięki temu można osiągnąć większe korzyści, a jednocześnie uniknąć sytuacji, w której pracownicy będą mieć poczucie niedowartościowania i to nie tylko w wymiarze finansowym, ale też niematerialnym, np. w sferze relacji pomiędzy przełożonymi i podwładnymi.

2.2 Znaczenie systemów sugestii w doskonaleniu przedsiębiorstw

Wymagania stawiane przed pracownikami nieustannie rosną – oczekuje się od nich nie tylko wydajnej pracy, lecz również przedstawiania pomysłów jej doskonalenia. Należy podkreślić, iż to oni – w trakcie wykonywania swych codziennych obowiązków – stanowią najlepsze i przy tym w zasadzie niewyczerpalne źródło pomysłów na ulepszanie przedsiębiorstwa, wprowadzanie oszczędności i eliminowanie marnotrawstwa. W związku z tym firmy stosujące koncepcję lean management często posługują się formalnymi systemami sugestii, umożliwiającymi wszystkim pracownikom zgłaszanie swych propozycji usprawnień (Cierniak-Emerych, 2014, s. 631). Dzięki temu personel zyskuje szersze możliwości wywierania wpływu na swoje miejsce pracy, a to z kolei jest jednym z czynników zwiększających jego satysfakcję z realizowanych zadań. Zazwyczaj skierowane do wdrożenia pomysły są odpowiednio gratyfikowane. R. Fukuda w oparciu o wyniki przeprowadzonych badań doszedł do wniosku, iż czynnikami w największym stopniu wywierającymi wpływ na wzrost produktywności są: liczba wniosków dotyczących usprawnień na jednego pracownika i poziom inwestycji w środki trwałe, a w związku z tym wzrost produktywności można uzyskać albo kosztownymi inwestycjami w technologię albo poprzez motywację pracowników do zwiększonego wysiłku w zakresie zgłaszania i wdrażania usprawnień (Dahlgaard, Kristensen, Kanji, 2000, s. 48).

Należy zwrócić uwagę na niejednorodność terminologii odnoszącej się do zagadnienia systemów sugestii, w związku z czym konieczne jest dokonanie kilku uściśleń dotyczących zasad posługiwania się pojęciami w dalszej części rozdziału. Najczęściej występuje określenie „systemy sugestii pracowniczych” i można uznać, iż w pełni oddaje ono ich istotę. Takie określenie – z zastrzeżeniem, iż bez dookreślenia „pracowniczych” – zostaje też przyjęte jako podstawowe w niniejszej rozprawie, co zresztą znajduje odzwierciedlenie w jej tytule. Trzeba jednak zaznaczyć, iż występują nazwy alternatywne, jak np. „program/system pomysłów pracowniczych” (Borkowski, 2014, s. 147), „program/system zgłaszania wniosków/pomysłów racjonalizatorskich” (Gawlik, Kielbus, Karpisz, 2013, s. 1146), „jednak w ogólnym zarysie ich idea pokrywa się z istotą systemów sugestii. Ponadto, można dostrzec niejednorodność przedmiotową, tj. różny „zasięg” tym, co rozumie się pod pojęciem systemów sugestii. W niniejszej rozprawie przyjmuje się, iż jest to narzędzie stosowane w ramach koncepcji kaizen i takie jest przeważające określanie ich istoty. Niemniej zdarza się, iż są one utożsamiane wręcz z całą koncepcją/metodą kaizen (Zarychta, 2014, s. 280), co wydaje się niewłaściwe. Kaizen, co podkreślono, jest kompleksową, samodzielną koncepcją zarządzania, która dla urzeczywistnienia swych założeń posługuje się różnymi metodami i technikami, a wśród nich znajduje się program sugestii pracowniczych, służący

do zwiększania zaangażowania pracowników w doskonalenie firmy. Charakterystyczna niejedno-
litość określeń wynika przede wszystkim z dość ubogiej – w stosunku do większości innych metod
i technik wykorzystywanych w ramach koncepcji kaizen – prezentacji systemów sugestii w lite-
raturze przedmiotu. Z drugiej strony trzeba zaznaczyć, iż występuje duże zainteresowanie tymi
systemami ze strony przedsiębiorstw, co znajduje wyraz w coraz większej liczbie ich wdrożeń.
Wciąż jednak pojawiają się problemy z ich funkcjonowaniem w praktyce.

W literaturze podkreśla się, iż program pomysłów pracowniczych stanowi doskonałe
narzędzie eliminacji ósmego marnotrawstwa na liście T. Ohno, tj. „niewykorzystanej kreatywno-
ści pracowników” (Janiszewski, Siemieniuk, 2015, s. 4). Pracownicy stanowią źródło wiedzy,
z której niewątpliwie warto czy wręcz trzeba nauczyć się korzystać. Posiadana i rozwijana przez
nich wiedza może bowiem okazać się trafną odpowiedzią na problemy, z jakimi zmagają się przed-
siębiorstwo w zakresie ulepszania mających w nim miejsce procesów, a zatem może ona spełniać
funkcję katalizatora zmian. Należy zaznaczyć, iż to na pracownikach traktowanych jako źródło
wiedzy opiera się koncepcja systemu sugestii, ale ich konstrukcja nawiązuje też m.in. do za-
gadnień motywowania.

Systemy sugestii określane są niekiedy po prostu systemami kaizen czy programami pro-
jektów racjonalizatorskich, a sam wniosek zgłoszony przez pracownika, obejmujący określone
rozwiązanie, jakie może przynieść korzyść przedsiębiorstwu, nazywany jest często kaizenem.
Systemy te mają pozytywny wpływ na zaangażowanie oraz motywację personelu, a poprzez to
znajdują odzwierciedlenie w wynikach firm. Należy zaznaczyć, iż menedżerowie nie są w stanie
znajdować się blisko każdego elementu procesu, w związku z czym nie są w stanie zidentyfiko-
wać szczegółowo wszystkich problemów, które dotyczą przedsiębiorstwo. Znacząco więcej
można uzyskać udzielając głosu i stwarzając możliwości postawienia diagnozy i dokonania
oceny sytuacji tym pracownikom, którzy w ramach powierzonych zadań znajdują się niejako
„w centrum wydarzeń” („u źródła biznesu”), zaś ich codzienna praca polega na bezpośrednim
udziale w poszczególnych procesach odbywających się w obrębie firmy (Konefał, 2014). Ist-
nieje, jak podkreślono, potrzeba odpowiedniego skanalizowania przepływu sugestii pracowni-
czych, tj. ich uporządkowania, co pozwala zwiększyć korzyści tak dla przedsiębiorstwa, jak i dla
pracowników.

2.2.1 Geneza systemów sugestii

Systemy (programy) sugestii pracowniczych zaliczają się do grupy najstarszych narzędzi
wykorzystywanych w koncepcji lean management ([http://www.udyomedia.pl/def-Lean_ana-
gement.html](http://www.udyomedia.pl/def-Lean_management.html), 12.06.2017). Ich rozpowszechnienie współcześnie wiąże się z ujęciem w koncepcji

kaizen, w której stały się jednym z centralnych elementów, bowiem postawą działań realizowanych w kaizen jest dokonywanie drobnych usprawnień, w które powinni być zaangażowani wszyscy pracownicy, zwłaszcza z najniższego szczebla. Któż, jeśli nie pracownicy – przebywający na liniowych stanowiskach codziennie przez 8 godzin – znają najlepiej procesy i mają na ich temat pewne przemyślenia. Stąd kwestią bardzo ważną jest zbudowanie takiego systemu, w którym pracownik czuje się odpowiedzialny za swe stanowisko pracy i pragnie brać czynny udział w jego doskonaleniu (Masel, 2012, s. 170). Należy jednak wyraźnie podkreślić, iż tło powstania i rozwoju systemów sugestii wykracza poza samą kwestię usprawnień technicznych i organizacyjnych w przedsiębiorstwach. By zrozumieć ich ideę, trzeba odwołać się do głębszych przemian, w tym dotyczących poziomu wykształcenia i wiedzy (przygotowania zawodowego) pracowników oraz stosunków na linii właściciele – kierownictwo naczelne – menedżerowie średniego i niższego szczebla – pracownicy wykonawczy.

W historycznym dorobku nauk ekonomicznych pojawiło się wiele teorii ujmujących rolę pracowników w procesie podejmowania decyzji odnoszących się do działania przedsiębiorstw. Prekursorzy zarządzania, tzn. przedstawiciele szkoły zarządzania naukowego (np. Taylor czy H. Gantt) uznawali robotników za swoistego rodzaju narzędzia („ludzkie”), oczekując od nich tylko starannego wykonywania pracy precyzyjnie według instrukcji uzyskanych od przełożonych. Zaangażowanie personelu dotyczyło zatem wyłącznie realizacji stawianych zadań. Wraz z upływem czasu i pojawiającymi się nowymi nurtami w nauce o zarządzaniu, w tym zapoczątkowanymi przez psychologów (np. szkoły: stosunków międzyludzkich oraz zasobów ludzkich), zaczęto zwracać uwagę na znaczenie, jakie dla efektywności może mieć motywowanie personelu, w tym poprzez umożliwienie im przekazywania swoich opinii na temat optymalizacji realizowanych działań (Cieciora, 2016, s. 325). Początkowo zakres udoskonaleń proponowanych przez pracowników był relatywnie niewielki, zarówno w ujęciu podmiotowym (niewielka część personelu przejawiała inicjatywę), jak też przedmiotowym (mała liczba pomysłów, wąski zakres i często niedopracowanie), co wynikało z generalnie niskich kompetencji większości pracowników.

Z upływem czasu sytuacja pod względem propozycji składanych przez pracowników wyraźnie zmieniała się. Miało to związek z wystąpieniem kilku czynników, wśród których warto zwrócić uwagę na dwa: rozwój partycypacji pracowniczej oraz wzrost poziomu wykształcenia i wiedzy pracowników. Jeśli chodzi o partycypację pracowniczą, to wyraża ona systematycznie poszerzający się udział pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwami, co oznacza podejmowanie przez nich większej odpowiedzialności. To z kolei pociąga za sobą gotowość do zgłaszania różnych propozycji (sugestii) wprowadzania udoskonaleń. Początkowo pracodawcy niechętnie

odnosili się do postulatów poszerzania partycypacji pracowników, ale z czasem ich stosunek zmieniał się i wiązało się to z rosnącym poziomem wiedzy i kwalifikacji pracowników. Właściciele i menedżerowie przedsiębiorstw zaczęli dostrzegać w partycypacji pewne korzyści dla siebie, które miały związek m.in. z inicjatywą pracowników w zakresie doskonalenia (Rudolf, Skorupińska, 2012, s. 5).

Obecnie, w erze informacji czy gospodarki opartej na wiedzy, w której kapitał ludzi jest uznawany za najcenniejszy zasób przedsiębiorstwa, zaś jedną z istotnych kompetencji menedżerskich stanowi zarządzanie wiedzą, stworzenie sprawnego systemu komunikowania przełożonym przez pracowników dostrzeżonych problemów i sugestii ich rozwiązania jest niezbędne, ale też – jak się okazuje – nie jest to zadanie łatwe do zrealizowania. Należy do tego dodać potrzebę zbudowania kanałów komunikacji z klientami, uznając za zasadne stwierdzenie, iż „klient jest królem”, a poznanie i spełnienie jego potrzeb to kluczowy czynnik decydujący o sukcesie przedsiębiorstwa. Tym samym menedżerowie stracili monopol na posiadanie całości wiedzy niezbędnej do podejmowania decyzji w zakresie działania firmy i dlatego w coraz większej mierze powinni opierać się na informacjach i sugestiach zgłaszanych przez innych interesariuszy. Wśród nich najważniejszą rolę odgrywają pracownicy (Cieciora, 2016, s. 325-326).

Spełnienie powyższego postulatu, pomimo dysponowania licznymi narzędziami, wciąż jest zadaniem trudnym. Państwem, w którym udało się zbudować sprawne systemy zgłaszania wniosków pracowniczych, rzeczywiście przynoszące duże korzyści dla firm, jest Japonia, zaś podejmowane w kulturach zachodnich próby skopiowania japońskich systemów sugestii nie zakończyły się pełnym powodzeniem (Cieciora, 2016, s. 325-326). Wcześniej, jeszcze przed japońskimi, stosowały takie rozwiązania przedsiębiorstwa zachodnie, niemniej były one nastawione na poszukiwanie innowacji mających przynieść duże korzyści, natomiast nie doceniano pomysłów zakładających bardziej drobne zmiany. Niewątpliwie miało to związek z odmienną filozofią prowadzenia biznesu. Japończycy bardziej doceniają systematyczność i konsekwencję. Ich założenie o doskonaleniu przedsiębiorstw metodą drobnych kroczków wiązało się też ze szczególnymi uwarunkowaniami prowadzenia biznesu w warunkach powojennych, gdy borykano się z brakami w zaopatrzeniu, a kapitał był trudno dostępny, w związku z czym pozyskanie nowych technologii i nowoczesnych maszyn i urządzeń było praktycznie niemożliwe. W tej sytuacji optymalnym rozwiązaniem okazało się doskonalenie poprzez wdrażanie drobnych zmian konsekwentnie prowadzących do gruntownych zmian w funkcjonowaniu japońskich koncernów.

W 1898 r. oficjalnie uruchomiony został pierwszy korporacyjny program pomysłów pracowniczych, który można uznać za pierwowzór współczesnych systemów sugestii. Prekursorem na tym polu była firma Kodak (Janiszewski, Siemieniuk, 2015, s. 4). Co do wskazanej daty nie

ma zgodności, zdaniem części autorów start programu pomysłów pracowniczych odbył się dwa lata wcześniej. Jednak można pójść dalej i zakwestionować palmę pierwszeństwa wymienionego tu koncernu amerykańskiego, gdyż wcześniej już podejmowano inicjatywy odwołujące się do kreatywności pracowników, zachęcając ich do zgłaszania propozycji usprawnień w działaniu przedsiębiorstw. Najczęściej przytaczane są przykłady zakładów Kruppa w Niemczech i szkockiej stoczni w Dumbarton, które odważyły się w sposób zorganizowany korzystać z potencjału szeregowych pracowników (Janiszewski, Siemieniuk, 2015, s. 4). Należy stwierdzić, iż zachęcanie do składania wniosków racjonalizatorskich występowało praktycznie wszędzie i to zarówno w gospodarce kapitalistycznej, jak i socjalistycznej, rzadko jednak tworzone rozwiązania o charakterze systemowym.

Jednak geneza współczesnej wersji systemów sugestii jest ściśle związana z koncernem Toyota, który zdecydował się na wdrożenie Toyota Suggestion Program (Liker, Meier, 2011, s. 326). (program zgłaszania sugestii) w ramach konsekwentnie rozwijanego TPS. Program ten bazuje na założeniu, iż ludzie sami z siebie pragną ulepszać swe środowisko pracy, każdy pracownik przyczynia się do długofalowej ciągłej poprawy. Należy podkreślić, iż Toyota – wdrażając program – rozumiała, że sugestie zgłaszane przez każdego szeregowego pracownika w finalnym rozrachunku znajdują przełożenie na wyniki finansowe przedsiębiorstwa, lecz jeszcze ważniejsze jest to, iż dają przy tym pracownikom poczucie współwłasności i współodpowiedzialności za jego losy. Dzięki temu personel zyskuje przekonanie o kontroli nad własnym losem, a to znajduje przełożenie na wyższy poziom ogólnej satysfakcji. Należy zatem wyraźnie podkreślić, iż w programie przedkładania sugestii nie chodzi jedynie o oszczędności (Wysocki, 2014, s. 85).

System sugestii pracowniczych stanowi użyteczne narzędzie dla przedsiębiorstw starających się wdrożyć do praktyki koncepcję organizacji uczącej się, tj. nastawionej na nieustanne ulepszanie procesów, powiększanie swego kapitału oraz współpracę międzywydziałowej w miejsce rywalizacji (Robbins, Judge, 2012, s. 388-390). Najbardziej rozpowszechnioną koncepcją rozbudowanego systemu sugestii pracowniczych jest system bazujący na założeniach filozofii kaizen i będący częścią koncepcji kaizen, zbudowany w japońskim koncernie Toyota, a następnie spopularyzowany przez M. Imai w opublikowanej przez niego w 1986 r. książce pt. „Kaizen. The Key to Japan's Competitive Success” (Imai, 1986). Niewątpliwie wywarła ona silny wpływ na kształt wielu obecnie stosowanych systemów sugestii, ponieważ autor przedstawił w niej cenne wskazówki, jak należy zbudować efektywnie działające rozwiązanie w tym zakresie.

Wśród najważniejszych cech programu zaproponowanego przez Toyotę należy wskazać na to, że jest on prosty (w każdym swym aspekcie, poczynając od zgłoszenia gestii, poprzez proces

jej zatwierdzenia, a kończąc na przekazaniu do realizacji), zaś odpowiedzialność za wdrożenie zaakceptowanej sugestii pozostawiona jest na możliwie najniższym poziomie. Dzięki temu Toyota wykazuje zdolność do utrzymania wysokiego poziomu zgłoszeń (szacuje się, że jest to nawet 10 sugestii na osobę rocznie), a także wysokiego współczynnika zatwierdzenia i przekazania do realizacji (ponad 90%) (Liker, Meier, 2011, s. 326). W dużej mierze dzięki tak świetnie funkcjonującemu systemowi sugestii pracowniczych koncern ten do 2015 był niezmiennie liderem w branży motoryzacyjnej, wytyczając nowe standardy organizacji produkcji.

Na fali upowszechniania się koncepcji lean management od lat 80-tych XX w. oraz pod wpływem szeroko prezentowanych w literaturze japońskich koncepcji zarządzania, systemy sugestii stały się bardzo popularne. Wiele europejskich i amerykańskich przedsiębiorstw uznało, że systemy te mogą wydatnie przyczynić się do poprawy ich pozycji konkurencyjnej poprzez systematyczne doskonalenie procesów. W pewnym stopniu do popularności systemów sugestii przyczyniła się zarysowująca się zmiana w podejściu do zasobów ludzkich. Z jednej strony dostrzegano, iż prezentują oni coraz wyższy poziom wiedzy oraz stają się kapitałem ludzkim. Z drugiej strony występowała potrzeba zbudowania partnerskich więzi między właścicielami i naczelnym kierownictwem a personelem, by efektywniej wykorzystywać ów kapitał ludzki.

Sugestia w prezentowanym systemie bywa różnie rozumiana, chociaż rozbieżność dotyczy głównie sfery nazewnictwa. Występują tu takie określenia, jak: wniosek racjonalizatorski, kaizen czy innowacja (Konefał, 2017). Tym, co je łączy jest to, iż generalnie odnoszą się one do możliwości podnoszenia jakości wytwarzanego wyrobu, przy czym należy tu wyraźnie zaakcentować świadomość osoby zgłaszającej, jak wprowadzić tę zmianę. Każdy pracownik ma swoje przemyślenia odnoszące się do utrudnień na zajmowanym przez niego stanowisku pracy i możliwości uporania się z nimi oraz złożenia w związku z tym propozycji usprawnień. Najczęściej jednak tę wiedzę zachowuje dla siebie, dlatego prawdziwym wyzwaniem jest przekonanie pracowników, by te sugestie jednak zgłaszali, a przy tym ich zmotywowanie do jeszcze bardziej energicznych działań w tym zakresie. Przedsiębiorstwa decydujące się na wdrożenie systemu sugestii muszą umiejętnie wzbudzić potencjał pracowników, a w tym celu powinny zapewnić pracownikom m.in.: prawo do myślenia, prawo do zabierania głosu i wyrażania opinii, poczucie wpływu (sprawczość), prawo do decydowania, prawo do samodzielności, odpowiedzialność, udzielanie wsparcia, stawianie ambitnych celów oraz konsekwentne egzekwowanie ich realizacji (Konefał, 2017).

Zdaniem M. Imai, japońscy menedżerowie upatrują w systemie kaizen głównie sposobu na pobudzanie i podtrzymywanie zainteresowania ideą ciągłego doskonalenia wśród personelu

poprzez zachęcanie pracowników do przedkładania nawet najdrobniejszych, pozornie nieistotnych sugestii. Nikt przy tym nie oczekuje, iż każda zgłoszona sugestia wdrożona do praktyki zaowocuje znacznymi korzyściami ekonomicznymi. Bardziej chodzi tu o promocję myślenia kategoriami kaizen, a także wzmocnienie samodyscypliny pracowników. Jest to zasadniczo inne podejście w porównaniu z zachodnimi (amerykańskimi) menedżerami, wykazującymi się tendencją do kładzenia akcentu na korzyści ekonomiczne (i to doraźne) wiążące się z działaniem systemów sugestii, a także na zachęty o charakterze wymiernym, finansowym (Imai, 2012, s. 44). Należy jednak podkreślić, iż te różnice nie przesądzają, że tylko w jednym konkretnym kręgu kulturowym jest możliwe efektywne działanie systemu sugestii, podczas gdy w innym nie ma szans na jego zaistnienie. To wskazuje na uniwersalizm koncepcji doskonalenia przedsiębiorstw poprzez wsłuchiwanie się w pomysły składane przez pracowników, niezależnie od uwarunkowań kulturowych, w jakich funkcjonują firmy w określonych lokalizacjach.

Dotychczasowa praktyka funkcjonowania systemów sugestii w różnych kręgach kulturowych przyczyniła się zatem do ukształtowania dwóch modeli tych systemów, mianowicie: japońskiego i amerykańskiego (Kejna, 2014, s. 147). Japoński model systemu sugestii odznacza się (Imai, 2007, s. 131-132):

- zwykle brakiem motywacji finansowej,
- nastawieniem na wzrost morale pracowników jako istotny efekt zaangażowania personelu,
- silnym akcentem na motywację pozafinansową (np. możliwość wywierania wpływu na decyzje kierownictwa, satysfakcja z wykazania się kreatywnością).

W obrębie modelu japońskiego można dostrzec występowanie dwóch typów sugestii, mianowicie: indywidualnych i grupowych. W tym drugim wypadku sugestie mogą pochodzić od członków kół jakości, grup jishu kanri (JK, niezależnego zarządzania), grup zero defektów (ZD) oraz innych grup aktywizujących pracowników w przedsiębiorstwie (Janiszewski, Krasieński, 2017, s. 407). Jest to szczególna cecha japońskich rozwiązań, ponieważ amerykańskie i europejskie firmy w zasadzie ograniczają się do indywidualnych sugestii, chociaż w ostatnich dwóch-trzech dekadach można dostrzec proces adaptowania w Stanach Zjednoczonych i Europie japońskich metod pracy grupowej.

Jeżeli chodzi o model amerykański systemu sugestii, to można w nim wskazać w szczególności na takie cechy jak (Imai, 2007, s. 131-132):

- silny nacisk na korzyści ekonomiczne, tj. wyraźne wskazywanie, co przedsiębiorstwo zyskuje dzięki wdrożeniu dobrego pomysłu,

- powszechne stosowanie motywatorów finansowych bądź nagród rzeczowych.

Wyższość jednego z tych modeli systemów sugestii jest kwestią dyskusyjną. Przedsiębiorstwa nawet w krajach Zachodu skłaniają się do stosowania modelu japońskiego, gdyż uważają, że zgłaszanie pomysłów i rozwój firmy leży tak w interesie pracownika, jak też mieści się w ramach jego obowiązków. W związku z tym sugestie to bardziej element kultury, niż dodatkowe działanie, za które przedsiębiorstwo miałoby płacić. Natomiast inne firmy skupiają się na wymiernych efektach stosowania systemu sugestii i akcentują potrzebę wprowadzenia konkretnych gratyfikacji dla pracowników w zróżnicowanych formach, by utrzymać ich zaangażowanie i dużą liczbę zgłaszanych cennych pomysłów. Tym samym przedsiębiorstwa te zbliżają się do amerykańskiego modelu systemu sugestii (Nowicka, 2017).

Efekty, jakie przynosi posługiwanie się formalnymi systemami sugestii w firmach w dużej mierze są zależne od tego, jakie jest ich usytuowanie w rozwiązaniach w zakresie organizacyjnym. W przedsiębiorstwach japońskich stoją one wysoko w hierarchii najważniejszych metod i technik zarządzania – można wręcz uznać, że zaliczają się one do grupy „strategicznych”. Inaczej jest w firmach zachodnich, gdzie ich znaczenie jest mniejsze. Niemniej w ostatnim czasie można dostrzec, iż systemy sugestii „awansują” w hierarchii metod i technik zarządzania w amerykańskich i europejskich przedsiębiorstwach, a zainteresowanie nimi rośnie.

2.2.2 Istota i cele systemu sugestii

Należy przyjąć, iż system sugestii pracowniczych jest w istocie koncepcją zarządzania, która opiera się w całości na mechanizmie ulepszania własnej pracy, a tym samym i całego procesu przez realizujących go pracowników (Kejna, 2014, s. 146). W literaturze zaznacza się, iż efektywność działania w zakresie „ulepszania procesu” przez jego realizatorów zależy wyłącznie od doświadczenia i zaangażowania pracowników. W istocie zatem systemy sugestii występują w formie nieoficjalnej/nieuporządkowanej (czy wręcz nieuświadomionej) w zasadzie w każdym przedsiębiorstwie, gdyż osiągnięcie wyższego poziomu doskonałości jest istotne dla budowania wysokiej konkurencyjności na rynku, a kierownictwo ma prawo oczekiwać, iż pracownicy będą zgłaszać propozycje różnych usprawnień. Niemniej nie ulega wątpliwości, iż poziom efektywności mechanizmu ulepszania pracy własnej jest dużo niższy w formie nieuporządkowanej. W związku z tym dla osiągnięcia przy pomocy systemu sugestii faktycznych, wymiernych korzyści niezbędne jest jego sformalizowanie (Kim, 1993, p. 37). Jest to sygnał dla pracowników, iż przedsiębiorstwo poważnie traktuje kwestię składania propozycji usprawnień oraz ich wdrażania. Formalizacja systemu sugestii oznacza bowiem, iż dochodzi do zawarcia kolejnego kontraktu w firmie. Powinien on zostać tak sformułowany, by pracownicy mieli pełną jasność, czego się od

nich oczekuje oraz czego mogą spodziewać się postępując zgodnie z wytycznymi określonymi przez ten kontrakt.

C. van Dijk i J. van den Ende wskazują, iż systemy sugestii składają się z dwóch zasadniczych części, tj. zestawu odpowiednich procedur administracyjnych oraz infrastruktury. Łącznie pozwalają one na zbieranie, poddanie ocenie oraz wynagradzanie pomysłów pochodzących od pracowników przedsiębiorstwa (van Dijk, van den Ende, 2002, p. 387). Najogólniej ujmując, systemy sugestii są pewnego rodzaju komunikacją na linii przełożeni – podwładni, w której ci drudzy mogą przedkładać sugestie zmian i ulepszeń, zaś ci pierwsi sugestie te akceptują albo odrzucają, mogą je także komentować w systemie. Komunikacyjny kontekst systemów sugestii jest niewątpliwie bardzo ważny, ponieważ potwierdza poczynione spostrzeżenie o potraktowaniu ich jako swoistych kontraktów w ramach przedsiębiorstwa. Kierownictwo, chcąc pozyskać pracowników dla idei ciągłego doskonalenia, musi operować argumentami i odpowiednimi środkami, które wywołają skutek w postaci zaangażowania personelu. To oczywiste, że nie można tutaj osiągnąć tego celu jedynie poprzez stosowanie motywacji materialnej, a w ramach środków motywacji niematerialnej ważną rolę spełnia dobra komunikacja.

Aktualnie coraz powszechniejsze jest stosowanie systemów sugestii, które są wyrafinowanymi narzędziami komputerowymi, co ułatwia składanie propozycji przez pracowników, jak też ich ocenę (Mach-Król, 2016, s. 72). W ramach systemów informatycznych wspierających zarządzanie przedsiębiorstwem tworzone są specjalne aplikacje, które pozwalają sprawnie zarządzać systemem sugestii, znacznie skracając czas wszystkich koniecznych operacji. Niemniej ich najważniejszą zaletą jest możliwość szybkiego, wygodnego składania propozycji, śledzenia postępów w zakresie ich oceny i ewentualnego skierowania do wdrożenia. Ważnym aspektem narzędzi komputerowych jest możliwość generowania statystyk oraz ich przekazywania pracownikom, co stanowi element motywowania personelu do większej aktywności w zakresie zgłaszania pomysłów.

Systemy sugestii ewoluują pod wpływem zmian zachodzących w funkcjonowaniu przedsiębiorstw i w ich otoczeniu, czego przykładem jest rozpowszechnianie się koncepcji zarządzania wiedzą. Umożliwia ona aktywizowanie pracowników w zakresie tworzenia wiedzy, a to bezpośrednio wpływa na liczbę i jakość zgłaszanych pomysłów na doskonalenie firm. Wspomniana aktywizacja wiąże się z postępującą rewolucją techniczno-technologiczną, która zmienia m.in. sferę komunikacji pomiędzy przełożonymi i podwładnymi oraz pomiędzy pracownikami zajmującymi równoległe stanowiska. Personel zyskuje możliwość komunikowania się przy pomocy różnych narzędzi (e-maile, komunikatory itd.), przy czym z punktu widzenia systemów sugestii szczególnie ważną kwestią jest selektywność tych narzędzi. Pracownicy mogą komunikować

się w relacji „jeden do jednego”, ale też „jeden do wielu”. W tym drugim wypadku możliwe jest doraźne tworzenie specjalnych grup, które zajmują się rozwiązywaniem określonych problemów, a przy tym mogą korzystać ze wsparcia ekspertów (Morawski, 2006, s. 141, 143), nawet jeśli ci eksperci znajdują się w danym momencie bardzo daleko od siedziby przedsiębiorstwa.

Odnosząc się do powyższych spostrzeżeń należy przyjąć, iż system sugestii pracowniczych jest funkcjonującym w sposób ciągły i uporządkowanym zbiorem procesów, reguł oraz działań, który jest ukierunkowany na wykreowanie warunków efektywniejszego wykorzystywania wszelkich inicjatyw pracowniczych zmierzających do poprawy realizowanych przez pracowników zadań (Kejna, 2014, s. 146). Stworzenie w firmie odpowiedniego systemu sugestii jest czynnikiem pozwalającym lepiej, pełniej wykorzystać umiejętności i wiedzę pracowników. Powinien on zostać tak zaplanowany, by zachęcać do wdrażania zmian i coraz lepszych rozwiązań, zaś każde doskonalenie, nawet najdrobniejsze, traktowane jest jako szansa, wyzwanie, nowe umiejętności czy spełnienie (Piasecka-Głuszak, 2011, s. 177). Należy przy tym zwrócić uwagę na to, by system ten korespondował z innymi systemami, metodami i technikami stosowanymi w przedsiębiorstwie.

System sugestii jest jednym z podstawowych narzędzi realizacji filozofii kaizen w przedsiębiorstwie. Opiera się on na następujących podstawowych założeniach (Kejna, 2014, s. 147):

- wdrożenie wszystkich zgłoszonych sugestii, które wnoszą choćby minimalną wartość dodaną dla firmy w relacji do nakładów (pracy, kosztów),
- funkcjonowanie procesu oceny i opiniowania sugestii przed wdrożeniem (powinien to być system zero-jedynkowy, tj. tak – nie, a zgoda determinowana jest istnieniem wartości dodanej dla przedsiębiorstwa),
- istnienie wyodrębnionej komórki organizacyjnej, która zajmuje się propagowaniem kultury kaizen, komunikacją z pracownikami i oceną składanych wniosków,
- głęboka standaryzacja procesów tak, by sugestia raz wprowadzona była obowiązująca przez cały okres swej ekonomicznej przydatności, a nie zanikała wraz z rotacją pracowników; jest to kwestia kluczowa, gdyż bez niej system sugestii nie wykaże długoterminowej efektywności,
- wprowadzenie w życie sugestii własnoręcznie przez jej autora bądź pod jego nadzorem,
- zagwarantowanie pracownikom koniecznej wiedzy oraz narzędzi służących do efektywnego opracowywania własnych projektów usprawnień dzięki okresowym szkoleniom,
- system nagród i premii motywacyjnych skierowany do pomysłodawców,

- oczekiwanie wyników zarówno w wymiarze finansowym (wymierne) w postaci oszczędności, jak też niepieniężnym – w formie edukacji i motywowania personelu.

Sugestią (pomysłem czy kaizenem), jak podkreślono, może być każde działanie wiodące do uzyskania przez proces stanu lepszego niż wyjściowy. W praktyce jest to doskonalenie metodą małych kroków, opierające się głównie na wykazywaniu przez wszystkich pracowników inicjatywy w dążeniu do poprawy jakości wyrobów i usług oraz środowiska pracy. W rzeczywistości bowiem to właśnie małe zmiany są lepiej akceptowane (towarzyszy im mniejszy niepokój) i ogólnie bardziej efektywne niż zmiany duże (Hamrol, 2015, s. 94). Służący ich wdrażaniu system sugestii może stanowić użyteczne narzędzie dla przedsiębiorstw, które zmierzają do wykreowania organizacji uczącej się, tzn. nastawionej m.in. na ciągłe ulepszanie procesów, podnoszenie wartości kapitału intelektualnego oraz współpracę międzywydziałową w miejsce rywalizacji (Robbins, Judge, 2012, s. 388-390).

Uczenie się stanowi obecnie kluczowy czynnik osiągnięcia sukcesu przez firmy i generowania innowacji. Przedsiębiorstwo, które tworzy wiedzę to takie, którego kwintesencją są ciągle wprowadzane innowacje mające źródło w generowanej wiedzy (Jashapara, 2014, s. 188-189). W procesie określanym jako werbalizacja wiedzy następuje przekształcanie wiedzy ukrytej w jawną i powstanie nowej wiedzy, ujmowanej w formie pozwalającej na jej rozpowszechnianie wewnątrz firmy. Jednocześnie w procesie werbalizacji wiedzy powstają udane innowacje, a pracownicy dzielą się wiedzą ukrytą i różnymi pomysłami. Sprawnie działające systemy sugestii stanowią zatem bardzo ważne narzędzie wykorzystywania wiedzy ukrytej, którą dysponuje personel firmy.

W literaturze wskazuje się, iż sugestie stwarzają wręcz nieocenioną okazję do dwustronnej komunikacji w miejscu pracy, stanowiąc przy tym początek procesu samorozwoju pracowników (Imai, 2012, s. 140-142). Umiejętnie zaprojektowany i sprawnie działający system sugestii powinien stanowić narzędzie promowania i identyfikowania rozwoju osobistego. Niemniej bezwzględnie wymagane jest tutaj przestrzeganie zasad weryfikacji sugestii, by wyłonić do zaakceptowania jedynie te, które wnoszą jakiś wkład w poprawę pracy (Liker, Convis, 2012, s. 106). Jednocześnie stosowane rozwiązania nie powinny być nadmiernie rygorystyczne, gdyż zbyt wysokie wymagania w odniesieniu do pomysłów składanych przez pracowników i w związku z tym odrzucanie dużej liczby sugestii może być zniechęcające dla personelu, wpływając na obniżenie jego aktywności na tym polu.

Japoński wkład w rozwój systemów sugestii jest niekwestionowany. Tamtejsi menedżerowie odważnie i zdecydowanie podejmują działania zmierzające do zaangażowania pracow-

ników w kaizen poprzez system sugestii. Dzięki temu stanowi on integralną część systemu zarządzania, zaś ilość przedkładanych przez pracowników sugestii jest uznawana za ważne kryterium oceny jakości pracy osób sprawujących bezpośredni nadzór nad nimi. Natomiast od menedżerów wyższego szczebla oczekiwane jest takie wsparcie osób bezpośrednio nadzorujących pracowników, by były one zdolne do pomagania w kreowaniu większej liczby sugestii (Ławniczak i in., 2013, s. 366).

Wiele japońskich firm posiadających wdrożone kaizen zdecydowało się na ściśle powiązanie ze sobą współpracujących systemów kontroli jakości i sugestii. Znajduje to wyraz w funkcjonowaniu kół jakości, które można określić jako zorientowany na grupę system sugestii mający na celu wdrażanie udoskonaleń (Imai, 2007, s. 46). Wydaje się, iż skorzystanie z możliwości składania wniosków w ramach systemu sugestii przez grupy pracowników może być impulsem dla przedsiębiorstw zachodnich, stosujących model amerykański tego systemu. Wraz z rosnącym znaczeniem wiedzy oraz złożoności procesów odbywających się w firmach potrzebne jest też bardziej kompleksowe podejście do zgłaszania sugestii, a praca w grupach (np. w kołach jakości) może sprzyjać generowaniu interesujących rozwiązań.

Należy podkreślić, iż jedną z wyróżniających cech japońskiego systemu zarządzania jest to, iż pozwala on pracownikom przedstawiać dużą liczbę sugestii. Menedżerowie następnie rozważają wszystkie wnioski i często włączają je do ogólnej strategii kaizen. W czołowych japońskich korporacjach wręcz normą jest to, iż naczelne kierownictwo spędza cały dzień na słuchaniu prezentacji odnoszących się do działań prowadzonych przez koła jakości i zajmuje się przydzielaniem nagród w oparciu o ustalone wcześniej kryteria. Menedżerowie zobowiązani są do przekazywania informacji o aktywności pracowników w zakresie udoskonaleń. Zazwyczaj informacja na temat liczby sugestii jest umieszczana na ścianie bezpośrednio przy stanowisku pracy, co jest czynnikiem zachęcającym do współzawodnictwa pomiędzy pracownikami oraz zespołami (<http://lean-management.pl/filozofia-kaizen/system-sugestii-kaizen>, 2017).

Kolejnym istotnym aspektem systemu sugestii jest to, iż każdy wprowadzony w życie wniosek racjonalizatorski przyczynia się do zmiany standardu. Przykładowo, gdy na wniosek pracownika w danej maszynie zamontowane będzie urządzenie upraszczające obsługę, to nowa sytuacja może wymagać, by pracował on w sposób odmienny niż dotąd, niekiedy uważniej. Niemniej w wypadku, kiedy nowy standard wdrożony został z własnej inicjatywy pracownika, to chce on postępować zgodnie z nim i kieruje nim dumą z zanotowanego osiągnięcia. W przeciwnym razie, tj. narzucenia standardu odgórnie przez kierownictwo, u pracownika mogą wystąpić opory co do jego zastosowania i efekty udoskonalenia, przynajmniej na początku, są niskie (<http://lean-management.pl/filozofia-kaizen/system-sugestii-kaizen>, 2017).

Zasadniczym celem stosowania systemu sugestii jest wykreowanie pracowników, którzy będą zorientowani na kaizen i będą odznaczać się samodyscypliną. Należy zaznaczyć, iż takie spojrzenie pozostaje w ostrym kontraście z preferowanym przez menedżerów zachodnich, którzy koncentrują się na korzyściach ekonomicznych oraz finansowych zachętach, które wynikają z systemu sugestii (Gableta, Cierniak-Emerych, Pietroń-Pyszczyk, 2007, s. 80). Rolą systemu sugestii jest rozwijanie zainteresowania pracowników metodą kaizen. W tym celu personel jest nakłaniany do zgłaszania własnych sugestii – propozycji i wniosków odnoszących się do wszelkich ulepszeń. Najczęściej sugestie te nie wymagają wypełniania skomplikowanych formularzy, lecz są od razu wdrażane (Piotrowska, 2011, s. 98).

Celem stosowania systemów sugestii jest także pozyskiwanie wiedzy wewnątrz przedsiębiorstwa. W literaturze wskazuje się, iż stosowanie rozwiązań angażujących pracowników – obok stałego doskonalenia firmy – służy promocji wewnętrznej przedsiębiorczości, kreatywności i zaangażowaniu wszystkich pracowników (Zawadzka, Badurek, Łopatowska, 2012, s. 69). Kwestia ta zyskuje na znaczeniu w obliczu transformacji gospodarki w kierunku oparcia jej o wiedzę. Można wprawdzie osiągać coraz wyższy poziom doskonałości bazując na wiedzy ogólnodostępnej, ale z niej korzystają wszystkie firmy. Dlatego tak ważnym jest rozwijanie wiedzy ukrytej i korzystanie z niej poprzez werbalizację, a funkcję werbalizacji wiedzy ukrytej doskonale realizują systemy sugestii.

Przedstawione cele posługiwania się systemami sugestii mają związek z immanentnym celem każdego przedsiębiorstwa, tj. uzyskaniem i utrzymaniem wysokiej pozycji konkurencyjnej. W tym zakresie odbywa się nieustanny wyścig pomiędzy firmami, a każda przewaga konkurencyjna ma krótkotrwały charakter. W związku z tym tak istotne jest nieustanne jej „odnawianie”, m.in. dzięki pomysłom przedkładanym przez pracowników, które przyczyniają się do usprawnień w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa.

Japońskie Stowarzyszenie Relacji Międzyludzkich wskazuje, iż podstawowymi tematami sugestii w tamtejszych przedsiębiorstwach są: usprawnienie własnej pracy; szukanie oszczędności energii, materiałów i innych zasobów; wdrażanie usprawnień w środowisku pracy; wprowadzanie usprawnień maszyn i procesów; usprawnianie przyrządów i narzędzi; wprowadzanie usprawnień pracy biurowej; wdrażanie usprawnień w zakresie jakości produktów; przedstawianie pomysłów na nowe produkty; poprawa obsługi oraz relacji z klientami (Imai, 2012, s. 136).

System sugestii to jeden ze standardów, który należy stale podtrzymywać, kontrolować oraz promować w obrębie firmy, gdyż jedynie w ten sposób można zagwarantować jego trwałość. Gdy został odpowiednio zaprojektowany, to sam jest w stanie pokrywać własne koszty, tj.

z oszczędności osiągniętych dzięki pomysłom pracowników. Trudnością jest w aspekcie finansowym kwantyfikować wartość zapobiegania występowaniu problemów, podnoszenia zaangażowania i podbudowywania morale personelu czy opanowania przez niego umiejętności rozwiązywania problemów, niemniej nie oznacza to, iż zdobycze te nie są istotne. Co więcej, są one zasadniczo ważniejsze od zysków finansowych przedsiębiorstwa (Trenkner, Truszkiewicz, 2015, s. 151). Wymaga to jednak przede wszystkim zaangażowania kierownictwa naczelnego, które musi być przekonane, iż zastosowanie systemu sugestii przyniesie firmie konkretne korzyści.

2.2.3 Korzyści z zastosowania systemów sugestii

Aktualnie systemy sugestii są wykorzystywane w większości dużych przedsiębiorstwach produkcyjnych i w około połowie małych i średnich firm japońskich (Lis, 2016, s. 420). Coraz więcej podmiotów gospodarczych, ale i instytucji sektora publicznego w innych krajach decyduje się na wdrożenie tego narzędzia. Popularność systemów sugestii wynika z wiązki korzyści, jakie wynikają z ich zastosowania w przedsiębiorstwie. Można jednak spojrzeć na tę kwestię z drugiej strony i zwrócić uwagę na to, iż współcześnie firmy zmuszone są do doskonalenia w obliczu rosnącej presji konkurencyjnej, a w związku z tym zobligowane są do korzystania z każdej możliwości, by usprawnić swoją działalność i zajmować lepszą pozycję na rynku. Szczególnie cennym potencjałem z punktu widzenia wprowadzania usprawnień są pracownicy.

Upowszechniający się model organizacji uczącej się sprawia, iż przedsiębiorstwa starają się wykorzystywać wszystkie źródła wiedzy, które mogą być użyteczne. Należy przy tym podkreślić, iż organizacja ucząca się to miejsce, w którym pracownicy odkrywają ciągle na nowo, w jaki sposób kreują otaczającą ich rzeczywistość, jak mogą dokonywać w niej zmian. Opierając się na kreatywności personelu, organizacja ucząca wciąż rozszerza swe możliwości budowania własnej przyszłości, zaś dla takich podmiotom samo koncentrowanie się na przetrwaniu to zbyt mało. Odnaczają się one wyjątkowo wysoką wewnętrzną dynamiką. Uczenie się technik adaptacji musi wiązać się z uczeniem się wyszukiwania nowych rozwiązań, uczeniem się rozszerzającym możliwości tego typu organizacji. Stąd też strategią przedsiębiorstw uczących się jest przede wszystkim zdolność do własnego rozwoju, wypracowywania coraz to nowszych i bardziej użytecznych rozwiązań (Franke, 2016, s. 115). Kluczem jest w tym wypadku skorzystanie pomysłów pracowników, którzy potrafią ogólnie rosnące zasoby wiedzy przekuć w propozycje usprawniające firmę.

Wszelkie decyzje, jakie podejmowane są w organizacji uczącej się, oparte są na wiedzy, zaś każde nowe doświadczenie stanowi podstawę do jej poszerzenia. Tego typu organizacja bazuje na potencjale intelektualnym i intuicyjnym wszystkich swych pracowników, którzy dla realizacji

własnych celów zmierzają do jej nieustannego rozwoju. Konieczne jest reagowanie pełnym zaangażowaniem na sygnały transmitowane przez rynek, tj. przez dostawców, klientów i konkurentów, a ponadto przedsiębiorstwo powinno ukierunkować się na zaspokojenie potrzeb pracowników w celu zwiększania ich udziału w zarządzaniu. W tym celu konieczne jest wspieranie działań ukierunkowanych na nieustanne podnoszenie potencjału wiedzy oraz skupianie wysiłków wszystkich interesariuszy firmy w celu zgromadzenia najcenniejszego kapitału wiedzy, by zagwarantować sobie przewagę nad konkurentami (Nonaka, Takeuchi, 1995, p. 36). Stąd można stwierdzić, iż rozwój przedsiębiorstwa zależy m.in. od tego, w jakim stopniu i czasie wiedza, którą dysponują pracownicy, będzie poszerzana, przekształcana z ukrytej w jawną i potem zastosowana w praktyce.

Japońskich menedżerów można określić prekursorami koncepcji organizacji uczącej się, a ich niezachwiana wiara w potencjał pracowników do składania sensownych pomysłów na doskonalenie działalności przedsiębiorstw znalazła wyraz w zaangażowaniu się w tworzenie formalnych systemów sugestii. Jak podkreślono, było to już od dawna znane i stosowane narzędzie, któremu jednak nie nadawano wcześniej odpowiedniej rangi. Sytuacja zmieniła się, gdy Japończycy z doskonalenia drobnymi krokami uczynili jeden z priorytetów w zarządzaniu przedsiębiorstwami, wykazując możliwości osiągnięcia ogromnych korzyści. Zdaniem Imai, japoński system sugestii „przedkłada korzyści pracownikom z budowania motywacji i pozytywnego nastawienia do działania, nad system zachodnioeuropejski, gdzie promowane są zachęty ekonomiczne i finansowe” (Imai, 2007, s. 35). W tym stwierdzeniu zawiera się zasadnicza zmiana, dzięki której systemy sugestii zyskały „nowe życie”, mianowicie dotyczą one szerszego aspektu funkcjonowania przedsiębiorstwa niż wyłącznie samo usprawnianie procesów i osiągnięcie dzięki temu wymiernych korzyści (obniżki kosztów czy podniesienia wydajności pracy).

Za swoiste miary sukcesu japońskiego systemu komunikacji z pracownikami w odniesieniu do sugestii korzystnych zmian są liczby zaangażowanych w proces pracowników, zgłoszonych wniosków oraz liczby wdrożonych na ich podstawie zmian. Według publikowanych danych, w Japonii ponad 75% badanych prezentuje propozycje usprawnień, a spośród zgłoszonych propozycji aż 90% jest wdrażanych (Cieciora, 2016, s. 327). Należy zaznaczyć, iż osiągnięcie tak wysokich wyników jest możliwe przede wszystkim dzięki szerokiemu rozpropagowaniu idei systemów sugestii, co z kolei prowadzi do wniosku, iż to naczelnemu kierownictwu koncernów najbardziej zależy na tym, by pracownicy zaangażowali się w proces doskonalenia firm, gdyż działania promocyjne zawsze wymagają podjęcia decyzji na poziomie „strategicznym”.

Zdaniem E. Toyody, przedstawiciela zarządu Toyoty – uznawanej za swego rodzaju symbol sukcesu wykorzystywania w praktyce filozofii kaizen – pracownicy tego koncernu składają

1,5 mln wniosków w ciągu roku, z czego w życie wchodzi 95% (Siemiątkowski, Gajkowski, 2011, s. 378). Dużą rolę w tym, że odsetek wdrażanych pomysłów jest tak wysoki spełnia fakt, iż pracownicy mają możliwość przystąpienia do ich realizacji niemal natychmiast po tym, jak zostały zgłoszone. Krótki czas, jaki upływa pomiędzy przedłożeniem propozycji a jej wdrożeniem pozwala na podtrzymywanie entuzjazmu, u pracownika, który jest autorem sugestii. Dostrzega on po stronie koncernu gotowość do wprowadzania zmian, które mają przecież służyć obu stronom.

Przedsiębiorstwa zachodnie, w tym przede wszystkim amerykańskie, starały się skopiować rozwiązania rodem z Japonii. Jednak ich działania w tym zakresie nie przyniosły tak pozytywnych rezultatów jak w koncernach japońskich. Przykładowo, w firmach amerykańskich tylko do 25% pracowników decyduje się na zgłoszenie sugestii poprawy, a z tego do wdrożenia kierowanych jest 38% przedstawionych propozycji (Maurer, 2004, s. 130). Powodów tych różnic należy doszukiwać się przede wszystkim w zakresie podejścia do znaczenia doniosłości zgłoszonej zmiany. W Stanach Zjednoczonych tak zarząd, jak też i pracownicy skupiają się na zmianach dużych, które mogą przynieść przedsiębiorstwu zauważalne oszczędności ekonomiczne, a jednocześnie zgłaszającym wysokie gratyfikacje. Nie ulega wątpliwości, iż w praktyce nieznaczna jest liczba osób potrafiących odkryć innowacyjne rozwiązania, zaś jeszcze mniej spośród nich potrafi zaproponować rzeczywiście funkcjonujące rozwiązania, tj. dające się wdrożyć (Maurer, 2004, s. 130).

Tymczasem w Japonii, jak podkreślono, cenione są również zmiany relatywnie niewielkie, nieprzynoszące natychmiastowych, znaczących korzyści (Siemiątkowski, Gajkowski, 2011, s. 378). Menedżerowie japońscy są chętni do wprowadzania wszelkich sugestii, jakie mogłyby spowodować osiągnięcie choćby tylko jednego spośród następujących celów (Imai, 2012, s. 132):

- ułatwienia w pracy,
- obniżenie wysiłku w trakcie pracy,
- usunięcie niewygód podczas wykonywania pracy,
- poprawa bezpieczeństwa pracy,
- zwiększenie produktywności,
- podniesienie jakości wyrobu,
- redukcja czasu albo wydatków.

Należy zaznaczyć, iż – inaczej niż w podejściu zachodnim, skupiającym się na kosztach wdrażanej zmiany i jej opłacalności – w Japonii są wysoko cenione także te mniej wymierne

finansowo korzyści stosowania systemów sugestii, tj. podnoszenie morale pracowników, osiągnięte poprzez zaangażowanie ich w proces decyzyjny odnoszący się do funkcjonowania przedsiębiorstwa. Ponadto, systemy sugestii pozwalają na bezpośredni kontakt pracowników z przełożonymi oraz ze współpracownikami. Są zatem nie tylko cenną płaszczyzną komunikacji, lecz także przyczyniają się do rozwoju pracowników (Imai, 2012, s. 132). Ten ostatni czynnik jest ważny, ponieważ przedsiębiorstwo osiąga efekt w postaci zwiększania kompetencji pracowników, a jednocześnie personel w przyszłości będzie w stanie jeszcze aktywniej włączać się w proces doskonalenia.

Powodów powodzenia organizacji systemów sugestii w Japonii, tzn. uzyskiwania pomocnych informacji od pracowników można doszukiwać się przede wszystkim w źródłach kulturowych. Odwołując się do modelu kultur Hofstede, japońskie społeczeństwo odznacza się: małym dystansem władzy oraz wyraźnym unikaniem niepewności, co daje korzystne warunki współpracy podwładnych z przełożonymi, a w tym sprzyja działaniu systemów sugestii (Kraśniński, 2014, s. 63-65). Menedżerowie pozostają w bliskich relacjach z pracownikami, a jednocześnie personel przejawia aktywność w zakresie zgłaszania usprawnień, aby zmniejszyć swoją niepewność. Osiągając wyższą doskonałość, zwiększa swe szanse na utrzymanie miejsca pracy.

W świetle przedstawionych spostrzeżeń można przyjąć, iż wdrażanie systemów sugestii w przedsiębiorstwach wiąże się ze spełnianiem następujących funkcji (Dziadkiewicz, 2017):

- promowanie przepływu wiedzy w firmie, z położeniem akcentu na wiedzę praktyczną pracowników liniowych,
- wykorzystywanie cennego źródła innowacji, tzn. promuje się tutaj wdrażanie nowych praktyk, standardów; systemy sugestii powodują „odświeżanie” obecnych standardów i praktyk,
- skanalizowanie „głosu pracowników” – poprzez system sugestii wyrażają oni nie tylko propozycje usprawnień, ale też swoje obawy i pretensje,
- promowanie zaangażowania pracowników, a to jednocześnie wywiera wpływ na wzrost morale oraz poziomu produktywności.

Systemy sugestii stanowią ważne, chociaż często niedoceniane w przedsiębiorstwach spoza Japonii narzędzie mające zaangażować pracowników w kaizen. Systemy te są integralną częścią systemu zarządzania, zaś liczbę sugestii, innowacji, usprawnień zgłaszaną przez pracowników uznaje się za istotne kryterium oceny jakości pracy bezpośrednich ich przełożonych (Kucińska-Landwójtowicz, 2017, s. 350). Szersze zastosowanie systemów sugestii w firmach zachod-

nich zależy przede wszystkim od tego, czy ich menedżerowie przekonają się do zasadności podążania drogą drobnych kroków, gdyż presja na innowacyjność powoduje, iż często możliwości wprowadzania mniejszych usprawnień umykają im z pola widzenia i w związku z tym systemy sugestii na wzór japoński wydają się im stratą czasu, która nie przynosi oczekiwanych korzyści.

W japońskich firmach pracownicy często są zachęcani do ustnego zaprezentowania ich propozycji, innowacji przed przełożonymi oraz do natychmiastowego wdrożenia – często wręcz przed wypełnieniem wymaganych formularzy (Lis, 2016, s. 429-430). Należy przy tym podkreślić, iż nie oczekuje się od razu wielkich zysków ekonomicznych z wykonania każdego pomysłu, innowacji, a długofalowa perspektywa przyczynia się do większego poczucia stabilności u pracowników.

Generalnie, można wskazać na występowanie dwóch grup efektów stosowania systemu sugestii, tj. dotyczące przedsiębiorstwa i pracowników. Z punktu widzenia firmy system sugestii przynosi korzyści finansowe (np. obniżenie kosztów, oszczędność czasu, podniesienie produktywności, ograniczenie procesu planowania), poprawę komunikacji (tak wewnątrz przedsiębiorstwa, jak też poza nim), rozwinięcie innowacyjności w firmie, wykreowanie pozytywnego wizerunku, a z uwagi na nowe, dostosowane do potrzeb klientów sugestie – także przewagę konkurencyjną. Natomiast z punktu widzenia pracowników ich realizowana każdego dnia praca staje coraz bezpieczniejsza, łatwiejsza oraz wymagająca coraz mniejszego wysiłku. Poza tym, co jest także bardzo ważne, wzrośnie morale pracowników, a przy tym uzyskają oni nagrodę będącą rekompensatą za poświęcone dla udoskonalania energii i czas (Konefał, 2017).

Osiągnięcie korzyści z zastosowania systemu sugestii jest warunkowane jego prawidłowym funkcjonowaniem, tymczasem liczne badania potwierdzają, iż przedsiębiorstwa (osoby odpowiadające w nich za wdrożenie i utrzymanie systemu sugestii) popełniają szereg błędów, które uniemożliwiają uzyskanie zakładanych efektów. Można wśród nich wskazać na (Fulczyk, 2017):

- w systemie sugestii nie przewidziano żadnych nagród motywacyjnych,
- przewidziano w nim te same nagrody dla wszystkich pracowników, bez względu na poziom stopy ROI (zwrotu z inwestycji w zgłoszony pomysł),
- w systemie sugestii założono nagrody dla wszystkich zgłoszonych sugestii, bez względu na to, czy nadają się one do wdrożenia, czy też są one bezużyteczne,
- system sugestii nie przewiduje nagradzania osób, które są zatrudnione przez pośredników (agencje pracy tymczasowej),

- pracownicy mogą przedłożyć swą sugestię (tj. pomysł na udoskonalenie) jedynie przy pomocy formalnego zgłoszenia (formularza papierowego),
- przedsiębiorstwo ignoruje sugestie pracownicze odnoszące się do działania samego systemu sugestii,
- o tym, czy dana sugestia będzie mogła trafić do systemu, przesądza bezpośredni przełożony pracownika, bez ingerencji niezależnej komisji,
- pracownik, który przedkłada sugestię do systemu, nie dysponuje łatwym dostępem do aktualnego statusu dokonanego przez siebie zgłoszenia,
- wnioski, jakie napływają do systemu sugestii, nie podlegają kategoryzowaniu pod kątem wielkości potencjalnych korzyści możliwych do uzyskania przez firmę,
- wskaźniki odnoszące się do liczby wdrożonych usprawnień (na podstawie zgłoszonych sugestii) oraz liczby zatwierdzonych sugestii w stosunku do wdrożonych nie są dostępne w punktach informacyjnych (np. gemba kanri) oraz nie są na bieżąco prezentowane na spotkaniach zarządu (albo dyrektora) przedsiębiorstwa z kierownikami (menedżerami) odpowiadającymi za poszczególne funkcje,
- brak umiejętności przełamania oporu kadry kierowniczej średniego szczebla, dla której wdrażanie przedkładanych pomysłów związane jest z dodatkowym obciążeniem,
- zaniechanie prowadzenia dodatkowych akcji marketingowych, które miałyby promować system sugestii, a ich podstawowym celem byłoby pobudzanie motywacji i zaangażowania pracowników wszystkich szczebli,
- w wypadku niejasnej czy nie do końca zrozumiałej sugestii pracownika, zespół rozpatrujący zgłoszone pomysły woli ją odrzucić niż udać się wprost do jej autora, by właściwie zrozumieć przedkładany pomysł,
- powody (argumentacja) odnoszące się do odrzucenia sugestii nie zostają zaprezentowane jej autorowi,
- system sugestii w zakresie wynagrodzenia preferuje odwoływanie się do zagranicznych wzorców, zamiast dogłębnego przeanalizowania potrzeb i motywacji pracowników danego przedsiębiorstwa,
- w danej firmie nie został ustanowiony koordynator, tj. osoba wyznaczona do gromadzenia, wstępnej weryfikacji, rejestrowania i kontrolowania postępów wdrażania pomysłów zaakceptowanych w ramach systemu sugestii.

Należy podkreślić, iż sygnalizowane tu błędy przy stosowaniu systemów sugestii często prowadzą do tego, iż kierownictwa firm odrzucają je jako nieprzydatne. Tymczasem same systemy są użytecznym narzędziem, ale pod warunkiem, iż ich przygotowanie oraz wprowadzenie w przedsiębiorstwie odbywa się ściśle według określonych zasad.

2.2.4 Tworzenie i wdrażanie systemów sugestii

Tworzenie i wdrażanie systemów sugestii musi odbywać się w ścisłym związku z koncepcjami w zakresie ciągłego doskonalenia w przedsiębiorstwie, gdyż tylko takie rozwiązanie pozwoli w pełni wykorzystywać potencjał pomysłów zgłaszanych przez pracowników. Należy zwrócić uwagę, iż rozwój koncepcji ciągłego doskonalenia stał się impulsem dla naukowców do zrealizowania badań odnoszących się do stosowania odpowiednich procedur oraz postaw koniecznych do jej skutecznego wdrożenia, a także działań i właściwości oczekiwanych przez przedsiębiorstwo w rozwoju „zdolności do doskonalenia”. Nasilająca się konkurencja wymusza na firmach dysponowanie dobrymi pracownikami, zaś tym, co aktualnie liczy się na rynku pracy są kompetencje (wymagają one ciągłego kształcenia) oraz zdolność do osiągnięcia zamierzonych celów. Pracownicy zdają sobie z tego sprawę, stąd dążą do doskonalenia swych umiejętności, traktując to jako proces ciągły. Innym czynnikiem, który ma wpływ na wzrost świadomości wymogu poszerzenia kompetencji personelu są coraz szybciej postępujące zmiany technologiczne i zmiany całego środowiska biznesu, w jakim aktualnie działają przedsiębiorstwa (Dźwigoł-Bałosz, 2015, s. 15).

Jednym z czynników, jakie winny poprzedzać opracowanie i wdrożenie systemu sugestii w firmie jest stwierdzenie, iż odznacza się ona zdolnością do doskonalenia, gdyż pozwala to skorzystać w pełni z potencjału zgłaszanych przez pracowników propozycji usprawnień. Jest to ściśle związane z dysponowaniem odpowiednimi zasobami ludzkimi, ale też z systemami zarządzania, które pozwalają efektywnie wykorzystywać kapitał ludzki w firmie.

Pod pojęciem zdolności do doskonalenia należy rozumieć zdolność przedsiębiorstwa do osiągnięcia strategicznej przez poprzez rozszerzenie zaangażowania w innowacji znacznej części jego pracowników (Szczęśniak, 2016, s. 57). Rezultatem podjętych w tym zakresie badań jest przygotowanie zestawu dziesięciu ogólnych zachowań postrzeganych jako ważne postawy doskonalenia w firmach wszystkich typów i rozmiarów. Zachowania te można scharakteryzować następująco (Kucińska-Landwójtowicz, 2015, s. 298-299):

- pracownik wykazuje świadomość i zrozumienie celów oraz zadań przedsiębiorstwa,
- poszczególne zespoły korzystają ze strategicznych celów firmy i skupiają się na nich przy określaniu priorytetów poprawy działalności,

- dla zachęcenia i zaangażowania pracowników w działania o charakterze doskonalącym wykorzystywane są mechanizmy aktywujące (jak np. szkolenia, praca zespołowa), a poza tym są one monitorowane i wciąż rozwijane,
- ocena na bieżąco gwarantuje, iż struktura przedsiębiorstwa, systemy i procedury, jak też podejście i mechanizmy służące do opracowania programów doskonalących są wciąż wzmacniane oraz wspierają się wzajemnie,
- kierownicy wszystkich szczebli prezentują aktywne zaangażowanie oraz przywództwo,
- w całej firmie ludzie są zaangażowani aktywnie w poprawę o charakterze przyrostowym,
- efektywna praca przebiega przez granice wewnętrzne i zewnętrzne na wszystkich poziomach przedsiębiorstwa,
- ludzie uczą się na własnych oraz na cudzych doświadczeniach, tak tych pozytywnych, jak też negatywnych,
- wprowadzany jest program kształcenia osób i grup pracowniczych,
- ludzie kierują się pewnym wspólnym, podzielanym zbiorem wartości kulturowych, które stanowią podstawę doskonalenia w ich codziennej pracy.

Przedsiębiorstwa mogą wdrażać systemy sugestii samodzielnie bądź mogą skorzystać ze wsparcia firm doradczych. To drugie rozwiązanie jest korzystne wówczas, kiedy kierownictwo decyduje się na wdrożenie kompleksowo koncepcji kaizen lub wielu stosowanych w niej metod i technik zarządzania. Należy zaznaczyć, iż system sugestii jest na tyle uniwersalną metodą, że może występować samodzielnie, chociaż najlepsze rezultaty przynosi – jak podkreślono – w warunkach, gdy w pracownicy zapoznają się dogłębnie z jego „filozoficznymi” podstawami w postaci kaizen. Wówczas następuje lepsze przygotowanie personelu do funkcjonowania systemu sugestii, ponieważ uzmysławia im rolę, jaką spełniają w doskonaleniu przedsiębiorstwa i unika się sprowadzenia tego systemu jedynie do dodatkowego motywowania, z zaakcentowaniem zachęt finansowych do zgłaszania pomysłów. Jest to niewątpliwie istotne, gdyż wdrożenie systemu sugestii jako element pełnej koncepcji kaizen w firmie pozwala odwoływać się do motywacji niematerialnej i osiągnąć związane z tym, opisane wcześniej korzyści.

Do najważniejszych kwestii, jakie należy uwzględnić przy projektowaniu systemu sugestii – zmierzając do tego, by był on skuteczny – z punktu widzenia kierownictwa przedsiębiorstwa należy zaliczyć wskazówki ujęte w następujące sentencje (Sobkowiak, 2017):

- promuj nowe pomysły – żaden pomysł ze swej istoty nie jest zły czy głupi, niezbędna jest kreatywność, nowe podejście i podważenie istniejącego constans, a nade wszystko istotna jest „ilość, ilość, ilość”

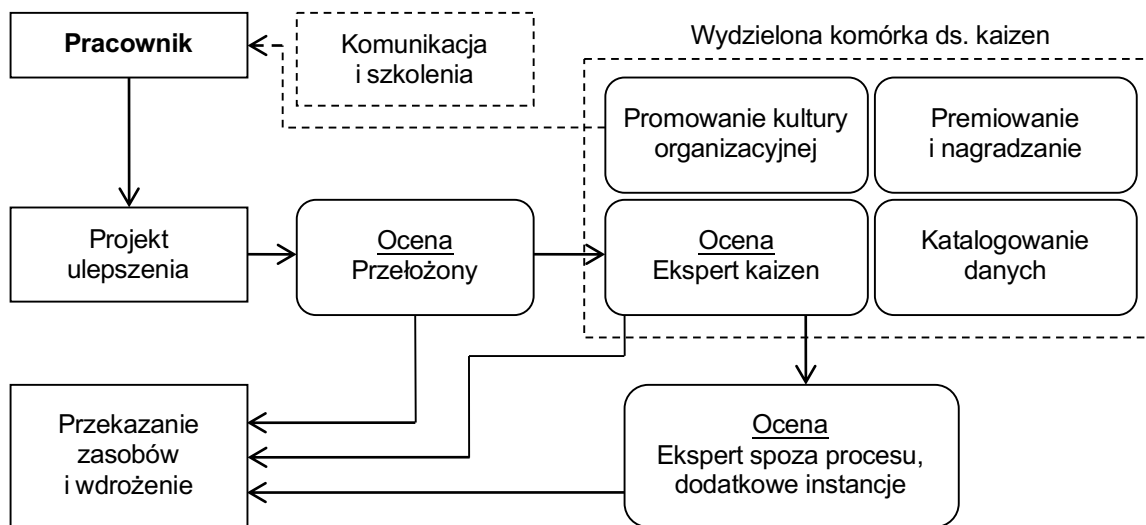
- ...gdyż jakość wynika z ilości – masowe generowanie pomysłów sprawia, iż kluczem do sukcesu staje się system oraz jego właściwe wypromowanie w przedsiębiorstwie,
- zaangażuj całą załogę – innowacyjność wcale nie stanowi domeny ekspertów, chociaż to eksperci i innowatorzy powinni być wykorzystywani intensywnie w etapie selekcji, oceny oraz akceptacji przedkładanych pomysłów,
- „akcja, akcja, akcja” – procedury odgrywają ważną rolę, niemniej to działania, eksperymentowanie, wprowadzanie życie nowych pomysłów stanowi priorytet,
- nawet najlepsze pomysły nie spełnią pokładanych w nich oczekiwań, gdy czas na ich wdrożenie będzie długi; to jeden z elementów, jakie należy wciąż minimalizować – czas od złożenia pomysłu do jego wdrożenia,
- system powinien przewidywać nagrodę, przy czym może to być nagroda materialna, ale nie można zapominać, że w istocie najlepszą nagrodą jest prawo do wdrożenia własnego pomysłu,
- liczba pomysłów jest bardzo ważna, z tego też względu należy promować, czy wręcz niekiedy wymuszać, by powstawało ich możliwie najwięcej; wprawdzie większość z nich będzie bezużyteczna, lecz zawsze pewien odsetek przyniesie wymierne korzyści,
- pomysłodawca, co już podkreślono, gdy tylko jest to możliwe, to powinien osobiście wdrażać zaprezentowany i zaakceptowany pomysł.

W sensie organizacyjno-technicznym systemy sugestii mogą być bardziej lub mniej złożone, obejmując najróżniejsze dokumenty (np. regulaminy). Jak podkreślono, jest to swoisty rodzaj kontraktu, dlatego jego sformalizowanie jest wskazane, a wówczas konieczne staje się stworzenie niezbędnej dokumentacji, gdyż stwarza to pracownikom większy komfort i przyczynia się do ich większej aktywności w zakresie składania wniosków (w szczególności chodzi tutaj o potwierdzenie gratyfikacji, na jakie mogą liczyć pracownicy). Ważne, by personel przed zapoczątkowaniem działania systemu sugestii został przeszkolony, ponieważ powala to uniknąć przedłużającego się uczenia się pracowników funkcjonowania w tym systemie.

Pracownik, po wymyśleniu oraz opracowaniu sugestii, przedstawia ją do oceny. Gdy na etapie oceny projekt zostanie zaopiniowany – jako przynoszący wartość dodaną – jest przekazywany do wprowadzenia przez pracownika, wraz z oddaniem do jego dyspozycji koniecznych zasobów. Jednocześnie jest mu przyznawana premia motywacyjna – najczęściej jest to premia okresowa (np. kwartalna), stosownie do obowiązującej polityki premiowania (Hajec, 2017).

Ważnym aspektem konstruowania systemu sugestii jest zwrócenie uwagi na jakościowy aspekt zgłaszanych propozycji. Jak podkreślono, sugestie pracownicze powinny dawać przedsiębiorstwu wartość dodaną. W tym zakresie kluczowe znaczenie posiada sprawny proces oceny nadchodzących sugestii, którego rolą jest „odfiltrowanie” swoistego szumu informacyjnego, wynikające ze zgłaszania przez pracowników różnego typu inicjatyw (Kejna, 2014, s. 147). Na rysunku 8 zaprezentowano prosty model systemu sugestii z zaakcentowanym sposobu oceny wniosków oraz ze wskazaniem odpowiednich zadań komórki nadzorującej.

Rysunek 8 Proces zgłaszania i oceny sugestii pracowniczej



Źródło: Sz. Kejna, *Metodyka pozyskiwania i przetworzenia dodatkowej informacji dla celów zarządczych poprzez analizę systemów sugestii opartych na filozofii Kaizen*, „Acta Universitatis Lodzianensis” – „Folia Oeconomica” 2014, vol. 300, s. 148.

Na powyższym rysunku wskazano na kilka różnych etapów oceny, tj. ocenę przełożonego, ocenę członka komórki nadzorującej i ocenę dodatkową spoza procesu (najczęściej eksperta właściwego np. w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy bądź kierownictwa firmy). Należy podkreślić, iż stosowanie wszystkich wskazanych elementów oceny nie jest wymagane – to będzie zależać przede wszystkim od specyfiki danego przedsiębiorstwa (Kejna, 2014, s. 148).

Zasadniczymi celami funkcjonowania oceny i akceptacji zgłaszanych sugestii jest ustalenie, czy każda poszczególna spośród nich przyniesie korzyść dla działu/procesu pracownika zgłaszającego (tej oceny dokonuje przełożony), czy sugestia nie wywrze negatywnego wpływu na inne procesy (tu oceny dokonuje wydzielona komórka), a także czy przedsiębiorstwo dysponuje funduszami na wdrożenie pomysłu. Natomiast model oceny przez zewnętrznego eksperta znajduje zastosowanie w wypadku nietypowych sugestii, które wymagają dodatkowych szacunków dotyczących wpływu na firmę oraz jej otoczenie (Kejna, 2014, s. 148).

W praktyce najczęściej spotykaną formą jest ocena dwuinstancyjna, tzn. przełożonego oraz eksperta z komórki nadzorującej, co ma zapewnić zachowanie obiektywizmu przy stosunkowo krótkich czasach, jakimi dysponują oceniający. Z kolei ocena wieloinstancyjna jest rozbudowana w stosunku do dwuinstancyjnej, następuje tu włączenie do procesu oceniania eksperta z odpowiedniej dziedziny bądź kierownictwo przedsiębiorstwa. Jest to wymagane w wypadku ulepszeń, które wymagają ponadnormatywnie wyższych nakładów finansowych bądź dodatkowej oceny, która zależy od specyfiki danej sugestii pracowniczej. Najmniej rozbudowaną formą kontroli, stosowaną przede wszystkim w wypadku sugestii wymagających niskich bądź zerowych nakładów finansowych na wdrożenie, jest ocena jednoinstancyjna. Dokonanie wyboru sposobu i zakresu stosowania wskazanych tu metod opinii zależne jest od przyjętej polityki w odniesieniu do systemu sugestii w danym przedsiębiorstwie (Kejna, 2014, s. 148-149).

Efektom działania poprawnie wdrożonego w firmie systemu sugestii będzie szeroka gama korzyści tak finansowych, jak też pozafinansowych (Konefał, 2017). Jednocześnie efektem ubocznym działania tego systemu będzie utworzenie bazy dokumentacji obejmującej wszystkie zgłoszone projekty – bez względu na to, czy zostały one zaopiniowane pozytywnie i skierowane do realizacji. Taka baza ma dużą wartość informacyjną, na którą będą składać się w pierwszym rzędzie sugestie oceniane pozytywnie. Baza ta tworzona jest w ramach funkcji katalogowania i gromadzenia danych przez komórkę nadzorującą system sugestii. Jest ona podstawą dla procesu premiowania, ale też stanowi źródło informacji o charakterze analitycznym wykorzystywanej tak przy komunikacji z pracownikami, jak i w ocenie efektywności funkcjonowania systemu sugestii (Kejna, 2014, s. 149).

Implementacja systemu sugestii w przedsiębiorstwie jest długotrwałym, złożonym i wieloetapowym procesem, w którym poszczególne etapy są wzajemnie od siebie zależne. W literaturze podkreśla się, iż część etapów można realizować w tym samym czasie, niemniej większość musi występować w ściśle określonej sekwencji. Ogólna koncepcja implementacji systemu sugestii obejmuje kolejno następujące etapy (Ćwikła i in., 2017, s. 294-295):

- akcja informacyjna prowadzona wśród pracowników – konieczne jest ich zapoznanie z podstawami systemu kaizen oraz zasadami jego realizacji; do typowych działań w ramach kampanii informacyjnej można zaliczyć: plakaty wywieszane w miejscu pracy, rozdawanie ulotek oraz szkolenia; istotne jest w szczególności przeszkolenie kierownictwa niższego szczebla, by jasno wskazać jego zadania i odpowiedzialność w zakresie funkcjonowania systemu,

- zbudowanie systemu nagród – jest niezbędny do zmotywowania pracowników do zaangażowania w kaizen; nagrody za wdrożone usprawnienia przyczyniają się do utrzymania zainteresowania systemem sugestii,
- przygotowanie dokumentacji – konieczne jest sporządzenie dokumentacji obejmującej regulamin (łącznie z systemem nagród), procedury rozpatrywania i ewentualnego zatwierdzania wniosków oraz implementowania usprawnień, karty formularza zgłoszeniowego i wdrożonego pomysłu,
- opracowanie oraz utworzenie bazy danych – stanowi ona ważny element w trakcie wdrożenia systemu sugestii, umożliwiając zarządzanie wnioskami kaizen oraz procesem ich oceny i implementacji; zastosowanie odpowiedniego wsparcia informatycznego może przyczynić się do poprawy funkcjonalności i wydajności systemu, jak też zwiększenia szybkości realizacji wniosków oraz usprawnienia przepływu informacji na temat wniosków i wdrożonych pomysłów,
- zbudowanie warsztatu narzędziowego – umożliwia pomysłodawcom samodzielne realizowanie usprawnień; to pozwala obniżyć koszty wdrażania usprawnień, gdyż nie wymaga wsparcia w tym zakresie ze strony zewnętrznych podmiotów; może też wpłynąć na poszerzanie wiedzy oraz umiejętności pracowników, którzy uprzednio zostaną przeszkoleni np. w zakresie obsługi maszyn i urządzeń, a potem będą zdobywać wymagane umiejętności praktyczne; warsztat narzędziowy tworzy się poprzez szkolenia, które pozwalają pracownikom nabyć podstawowe umiejętności w zakresie opracowania i składowania sugestii zmian,
- testowanie systemu – działania w tym zakresie obejmują przyjęcie pierwszych wniosków, dokonanie ich analizy i wdrożenie pomysłów, które zostały zatwierdzone; w trakcie okresu testowego należy w szczególności zdiagnozować błędy w systemie i dokonać ich stosownej korekty.

W innym ujęciu wskazuje się na trzy fazy wdrażania systemu sugestii. Pierwszą fazą jest zachęta (http://www.praktykomania.ue.wroc.pl/?page_id=501, 2017). Na kierownictwie spoczywa wówczas duża odpowiedzialność, gdyż to ono musi pomóc pracownikom w tym, jak tworzyć sugestie (jak powinny one wyglądać) oraz wszystkie pozostałe pomysły, nawet te pozornie najdrobniejsze, a których wprowadzenie w życie przyczyni się do poprawy miejsca i warunków pracy. Poza tym przełożeni muszą również wykreować w świadomości personelu wyobrażenie o tym, co uznaje się za sugestię, jak też kryteria dobrej sugestii. Jednocześnie pracownicy muszą nauczyć się w nowy sposób patrzeć na pracę i otoczenie, co pozwoli na

uniknięcie zbędnego wysiłku, jaki wkładany jest w analizę bezwartościowych pomysłów (Książek, 2010, s. 74).

Drugą fazą jest edukacja, a jej celem jest nauczenie oraz ukierunkowanie personelu w ten sposób, by przekazywane przez niego sugestie z czasem były coraz lepsze, bardziej przydatne. Bardzo ważne jest zagwarantowanie pracownikom odpowiedniego przeszkolenia co do metod odnoszących się do analizy i rozwiązywania problemów. Gdy faza edukacji zostanie zrealizowana nie dość precyzyjnie, to może wystąpić zauważalne obniżenie liczby przedkładanych propozycji, gdyż rozbudzona początkowo euforia wiążąca się z możliwością zgłaszania sugestii szybko minie, a pracownicy nie będą już entuzjastycznie wyrażać się o systemie (http://www.praktykomania.ue.wroc.pl/?page_id=501, 2017).

Gdy personel wykazuje już zainteresowanie korzystaniem systemu sugestii i został odpowiednio przeszkolony, to wówczas można przejść do fazy trzeciej, określanej mianem efektywności. Jest to czas, w którym menedżerowie powinni skupić się na ekonomicznym aspekcie zgłaszanych przez pracowników sugestii. W tym wypadku celowe jest skorzystanie z pomocy doświadczonych ekspertów z działu finansowego bądź też controllingu w przedsiębiorstwie (Książek, 2010, s. 74).

Ogólne założenie przy implementacji systemu sugestii można zidentyfikować następująco: pracownicy posiadają dobre pomysły, trzeba je tylko umiejętnie zebrać oraz dokonać wyboru spośród nich tych najlepszych. Sukces w postaci sprawnego i efektywnego funkcjonowania systemu sugestii w dużej mierze zależy od zaangażowania menedżerów, gdyż od ich wysiłków zależy wzbudzenie potencjału, jakim dysponuje personel. Korzyści, jakie osiąga dzięki temu przedsiębiorstwo są trudne do przecenienia, a firmy dysponujące sprawnym i efektywnym systemem sugestii mogą pochwalić się wynikami, które są możliwe w dość prosty sposób do przeliczenia na konkretne kwoty oszczędności (http://www.praktykomania.ue.wroc.pl/?page_id=501, 2017)

Opracowanie i wdrożenie systemu sugestii w przedsiębiorstwie jest dość skomplikowane, ale w praktyce większe problemy stwarza jego utrzymanie. Istnieje wiele przykładów na to, że początkowy entuzjazm towarzyszący wprowadzeniu tego systemu ze strony pracowników bardzo szybko mija, po czym liczba zgłaszanych sugestii drastycznie obniża się, nawet pomimo atrakcyjnych zachęt. To tylko potwierdza spostrzeżenie, iż system sugestii musi opierać się na głębszych podstawach niż tylko na motywowaniu płacowym. Pracownicy muszą być przekonani, iż zgłaszając wnioski w zakresie usprawnień działają także dla dobra wspólnego, a przy tym muszą dostrzegać korzyści dla siebie. To zaś oznacza, iż wdrożeniu systemu sugestii muszą towarzyszyć intensywne działania promocyjne i szkolenia.

2.3 Ryzyka związane z wdrażaniem systemu sugestii

Kaizen jest jedną z najbardziej popularnych obecnie koncepcji zarządzania, którą stosuje bądź chce stosować wiele przedsiębiorstw na całym świecie. Jednym z przejawów jej popularności jest duża liczba publikacji na temat kaizen, jak też stosowanych w jej ramach metod i technik. Zrealizowano liczne badania dotyczące wykorzystania kaizen w zarządzaniu firmami, a ich cennym walorem jest systematyczne poszerzanie wiedzy na temat praktycznych problemów stosowania tej koncepcji. Wiele uwagi w publikacjach i badaniach poświęca się aspektom włączania i aktywizowania pracowników w zakresie doskonalenia przedsiębiorstw, będącego jednym z podstawowych założeń koncepcji kaizen. Należy podkreślić, iż na tle innych metod i technik z „parasola kaizen” systemy sugestii są relatywnie rzadko prezentowane, wyraźnie można dostrzec także problem braków na polu badań tych systemów. Dotyczy to w szczególności Polski. Jest to o tyle zaskakujące, iż „moda na kaizen” dotarła do naszego kraju już jakiś czas temu i ukazały się liczne publikacje poświęcone tej koncepcji oraz stosowanym w jej ramach metodom i technikom. Trudno oprzeć się wrażeniu, iż częściej eksponowane są aspekty techniczne niż związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi w ramach kaizen, a już kwestie udziału pracowników w doskonaleniu przedsiębiorstw poprzez zgłaszanie sugestii są poruszane marginalnie.

Na podstawie nielicznych i w większości o charakterze częściowym (tj. dotyczących wybranych elementów) badań systemów sugestii w polskich przedsiębiorstwach można wnioskować, iż w ich funkcjonowaniu pojawiają się liczne problemy, które sprawiają, iż najczęściej nie udaje się osiągnąć zakładanych korzyści. Przede wszystkim występuje trudność z podtrzymaniem zainteresowania systemami sugestii, w rezultacie czego szybko następuje spadek liczby składanych wniosków. Tymczasem Japończycy, których można uznać za globalnych liderów pod względem zastosowania systemów sugestii, niezmiennie podkreślają, że dla ich skuteczności kluczowe jest pozyskiwanie jak największej liczby pomysłów, a następnie wdrażanie możliwie dużego ich odsetka (Szczęśniak, 2016, s. 57). Jest to o tyle ważne, że masowy napływ sugestii przyczynia się do „samonakręcania się” systemu – pracownicy mają przekonanie, że jest to coś ogromnie ważnego, pojawia się rywalizacja, która także wpływa na zainteresowanie działaniem systemu sugestii. Niestety, rzadko w firmach innych niż japońskie zdarza się, by zainteresowanie jego funkcjonowaniem było tak duże. Nie zmienia tego również oferowanie atrakcyjnych zachęt finansowych. Tym bardziej należy podkreślić, iż systemy sugestii, chociaż można je potraktować jako autonomiczne (niezależne od zastosowania koncepcji kaizen), powinny ściśle wiązać się z głębszymi zmianami w zarządzaniu personelem, w tym poprzez położenie nacisku na aktywizowanie pracowników do samodoskonalenia oraz doskonalenia przedsiębiorstwa.

Jednym z często podkreślanych problemów związanych z nieudanym wdrożeniem systemów sugestii jest to, iż wiele przedsiębiorstw nie zachęca swych liderów do kwestionowania własnych przekonań i podawania w wątpliwość dotąd uznawanych za przynoszące sukces, to zaś jest niezbędnym wymaganiem przy stosowaniu kultury kaizen (Trenkner, Truskiewicz, 2015, s. 152). W przedsiębiorstwie można dostrzec przejawy kultury kaizen, gdy doceniani są w nim ludzie i kierownictwo stawia na ich rozwój, wzmacniając wzajemne zaufanie poprzez poczucie wspólnego celu i sensu, kreowanie i prezentowanie pozytywnej wizji przyszłości, prowadzona jest działalność w długoterminowym interesie wszystkich grup interesariuszy, kreowane jest środowisko, w którym unaocznienie problemów, odstępstw od norm oraz niekonsekwencji nie tylko jest dozwolone, lecz wręcz popierane, kontrolowane porażki są traktowane jako eksperymenty, z jakich trzeba wyciągnąć wnioski. Przestrzegane jest również naukowe podejście do rozwiązywania problemów, decyzje są podejmowane w oparciu o dane i fakty, występują mocne przekonania, założenia i wartości, lecz są one podane w wątpliwość, by w ten sposób stawić czoła rzeczywistości, pielęgnowana jest pokora w zakresie wysłuchiwanie odmiennych opinii i wybrania z nich to, co uznaje się za właściwe, podejmowane jest rozważne, „mądre” ryzyko, poświęcany jest czas na dokładne zaplanowanie sposoby postępowania i uzyskania konsensusu, lecz potem podejmowane są szybkie działania (Trenkner, Truskiewicz, 2015, s. 153).

Innym ważnym aspektem funkcjonowania systemów sugestii jest odpowiednia postawa menedżerów. Pomijając kwestię nastawienia na wdrażanie spektakularnych innowacji, pozwalających dokonać skokowej zmiany, doskonalenie przedsiębiorstwa i włączenie do niego pracowników wymaga przekazania kompetencji i uznania pracowników za partnerów. Dla wielu menedżerów jest to wciąż trudne do zaakceptowania. E. Franke podkreśla, że bez gruntownej zmiany w odniesieniu do delegowania uprawnień nie jest możliwe pozyskanie cennego źródła i siły sprawczej zmian doskonalących przedsiębiorstwo (Franke, 2016, s. 95). Jest to ściśle związane z koniecznością podnoszenia morale wśród pracowników – w sferze motywacji pozafinansowej nic bardziej nie zmobilizuje personelu do aktywności niż szersze kompetencje, które przysparzają wiary we własne umiejętności i poczucia ważności. Doceniony pracownik będzie próbował wykazać się, by udowodnić, iż zasługiwał na zaufanie. Wydaje się zatem, iż delegowanie uprawnień to jeden z kluczowych elementów pozwalających zbudować efektywny system sugestii w firmie. Pojawia się przy tym konieczność zmiany stylu kierowania i takty wpływania na personel.

M. Lam, M. O'Donnell i D. Robertson zrealizowali badania zmierzające m.in. do wskazania, jakie z możliwych taktyk wpływania na pracowników są najchętniej stosowane przez menedżerów, którzy zarządzają personelem zaangażowanym w ciągłe doskonalenie. Ponadto autorzy

ci starali się dociec, czy i w jaki sposób relacje wiążące menedżera z podwładnymi wywierają wpływ na skuteczność tych taktyk, a także ustalić, jakimi taktykami oddziaływania na pracowników posługują się ci menedżerowie, którzy budują silne więzi z podwładnymi. Odwołując się do literatury przedmiotu, określono 11 taktyk, przy pomocy których można oddziaływać na pracowników w zakresie skłaniania do doskonalenia przedsiębiorstwa. Są to (Trenkner, Truskiewicz, 2015, s. 153):

- perswazja racjonalna – obejmuje ona wykorzystywanie argumentów logicznych i faktów, które mają przekonać pracownika,
- inspirujące apele – polegają na odwoływaniu się do wartości, pewnych ideałów bądź też emocji pracownika,
- konsultacje – ich istotą jest włączenie (angażowanie) pracownika w proces planowania działalności bądź zmiany, korzystanie z jego opinii, sugestii w trakcie ustalania celów albo zadań,
- przymilanie się – posługiwanie się pochwałami, pochlebstwami, przyjacielskim bądź też usłużnym zachowaniem, by wprawić pracownika w dobry nastrój albo też uzyskać jego przychylne nastawienie,
- przemawianie do uczuć – polega na odwoływaniu się do lojalności i przyjaźni, np. do układów koleżeńskich, które łączą menedżera z pracownikiem,
- wymiana przysług, sygnalizowanie gotowości do odwzajemnienia się później albo złożenie obietnicy udziału w korzyściach, gdy pracownik zaangażuje się w realizację zadania,
- taktyka koalicyjna – polega na szukaniu pomocy bądź wsparcia ze strony innych osób oraz wspólne przekonywanie pracownika,
- taktyka usankcjonowania – jej istotą jest powoływanie się na autorytet, przepisy prawa albo zgodność z polityką zaakceptowaną przez przedsiębiorstwo, z jej zasadami, praktyką bądź tradycjami,
- nacisk – wyraża się w żądaniach, pogrózkach, częstym sprawdzaniu bądź nieustannym przypominaniu,
- pouczenie – polega na wyjaśnianiu, w jaki sposób zadanie powinno zostać wykonane albo informowaniu pracownika, jakie korzyści da mu wykonanie postawionych przed nim zadań, a w tym, jak wpłynie to na dalszy rozwój jego kariery,
- współpraca – jej istotą polega na zaoferowaniu pracownikowi pewnych zasobów i udzieleniu wsparcia, kiedy ten zajmuje się wykonaniem zadania.

W badaniu stwierdzono, iż jedyną taktyką nieskorelowaną z zaangażowaniem pracowników w działania wiążące się z ciągłym doskonaleniem jest przemawianie do uczuć. Natomiast pozostałe taktyki zostały uznane za statystycznie istotnie powiązane z zaangażowaniem pracowników, przy czym największym wpływem odznaczały się: konsultacje, przymilanie się, współpraca, perswazja racjonalna i inspirujące apele. Przy tym okazało się, iż dokładnie te same taktyki uznano za rozwiązania wywierające najmocniejszy wpływ na kształtowanie się silnych relacji między kadrą zarządzającą a podwładnymi (Trenkner, 2016, s. 182-183). Tak szeroki wachlarz taktyk wywierania wpływu na angażowanie się pracowników w doskonalenie przedsiębiorstwa otwiera duże możliwości przed menedżerami, którzy zdecydują się na wdrożenie systemów sugestii. Z drugiej strony, jest to ogromne wyzwanie, ponieważ błędne wybory w tym zakresie mogą być jedną z przyczyn nieudanego wdrożenia, a tym samym mogą uniemożliwić posługiwanie się tym narzędziem, gdyż pracownicy nie będą skorzy do zaakceptowania kolejnej próby.

M. Gableta, A. Cierniak-Emerych i A. Pietroń-Pyszczek przeprowadziły badanie w japońskich firmach mających oddziały w Polsce. Autorki zwróciły uwagę na potwierdzanie się tezy o „japonizacji zarządzania”, której jednym z przejawów jest kreowanie kultury organizacyjnej opartej na wartościach charakterystycznych dla Japończyków. Zastosowanie przez inwestorów z Japonii ich rodzimego stylu zarządzania jest determinowane czynnikami lokalizacyjnymi. W Polsce, jak zresztą w innych państwach Europy, zjawisko „japonizacji” posiada pewną specyfikę, która wynika m.in. z określonego kontekstu kulturowego. Przejawem tego jest np. stosowanie systemów sugestii, które są wspomagane finansowymi zachętami dla pracowników. Jest to odejście od pierwotnych zasad takich systemów, gdyż w Japonii nie są eksponowane korzyści ekonomiczne z wdrożenia każdego pomysłu, a za główny cel przyjmuje się „wykreowanie” u pracowników potrzeby ciągłego doskonalenia, niestety, w Europie trudno o to, bez dodatkowego wspomagania finansowego. (Gableta, Cierniak-Emerych, Pietroń-Pyszczek, 2007, s. 80). Co przybliżyła nas do modelu amerykańskiego, z którym wiąże się za to inne ryzyko, a mianowicie, że przedsiębiorstwo znajdzie się w pułapce polegającej na tym, iż pracownik praktycznie za każde zaproponowane i wdrożone udoskonalenie będzie oczekiwał wymiernej gratyfikacji. Jest to ryzyko, które należy przewidzieć i minimalizować już w procesie wdrażania systemu sugestii w firmie (Nowicka, 2017). W tym wypadku najczęściej podejmowane są próby mające na celu zaczerpnięcie i zaadaptowanie na rodzimy grunt możliwie najwięcej elementów charakterystycznych dla japońskiego modelu systemu sugestii. Ważne jest także wsparcie tego narzędzia innymi metodami z „parasola kaizen”, mogącymi mieć wpływ na zwiększenie świadomości

roli, jaka staje przed pracownikami w związku z potrzebą doskonalenia przedsiębiorstwa. Przykładem może być metoda 5S, której stosowanie unaocznia, jak ważną kwestią jest dążenie do doskonałości.

Rozdział 3.

3. Systemy sugestii w Polsce

3.1 Informacja o badaniu i badanych przedsiębiorstwach

W rozdziale I pokazano, w jaki sposób systemy doskonalenia organizacji ewoluowały na przestrzeni ostatnich 100 lat. Rozdział II udowodnił, że bardzo dużą rolę w optymalizacji procesów odgrywają pracownicy, którzy dzięki wielu narzędziom mogą wpływać na zmiany w swoim przedsiębiorstwie. Przewidziano również narzędzie, które ma wspierać w tym pracowników. Nazywa się ono „system sugestii”. W rozdziale III zostaną przedstawione wyniki badań ankietowych, które mają wskazać, jak funkcjonują systemy sugestii w Polsce oraz czy pracownicy są z nich zadowoleni, ale co równie ważne, czy przynoszą one wymierne korzyści. **Rozdział został oparty na raporcie przygotowanym wspólnie z współautorem badania, Adrianem Grycukiem pt. „Program sugestii pracowniczych” (Grycuk, Dekier, 2014).**

Badanie, na którym została oparta niniejsza rozprawa, zostało przeprowadzone w dniach 10-11.04.2013 podczas III Otwartej Konferencji Lean w Poznaniu zorganizowanej przez Krzysztofa Firlika oraz Jakuba Marczaka. W wydarzeniu wzięło udział ponad 1000 osób, które reprezentowały następujące regiony Polski (tabela 6).

Tabela 6 Pochodzenie uczestników konferencji według województw

Województwo	Procentowy udział w całości
Wielkopolskie	42%
Dolnośląskie	19%
Zachodniopomorskie	7%
Mazowieckie	6%
Śląskie	6%
Pomorskie	5%
Łódzkie	4%
Pozostałe	11%

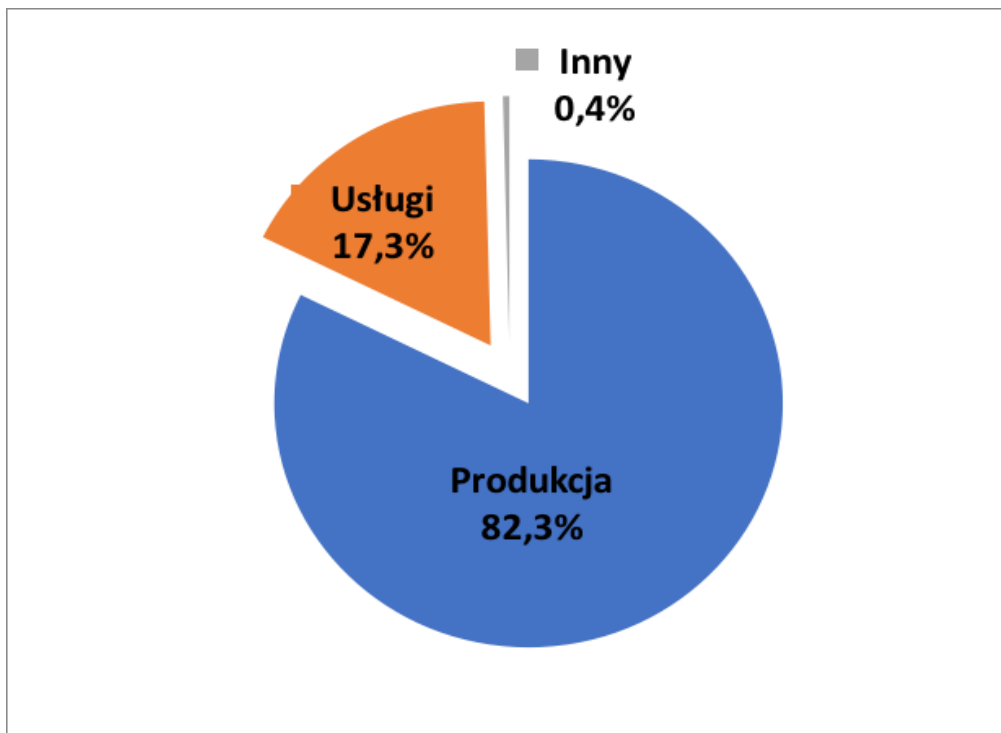
Źródło: Opracowanie własne na podstawie raportu „Program sugestii pracowniczych”

Miejsce przeprowadzenia badania wybrano nieprzypadkowo. Założono bowiem, że podczas konferencji poświęconej zagadnieniom lean management, część przedsiębiorstw będzie znała lub nawet stosowała systemy sugestii pracowniczych.

Kwestionariusz ankiety składał się z 23 pytań, 17 zamkniętych oraz 6 otwartych (Załącznik nr 4). Warto wspomnieć, że spośród 1000 rozdanych ankiet do organizatorów wróciło 249 wypełnionych kwestionariuszy, czyli ok 25% całości.

Spośród 249 osób, które zwróciły wypełnione ankiety, 205 było zatrudnionych w przedsiębiorstwach o profilu produkcyjnym (82,3%), 43 – usługowych (17,3%), a jedna osoba prowadziła działalność innego rodzaju. (patrz wykres 1)

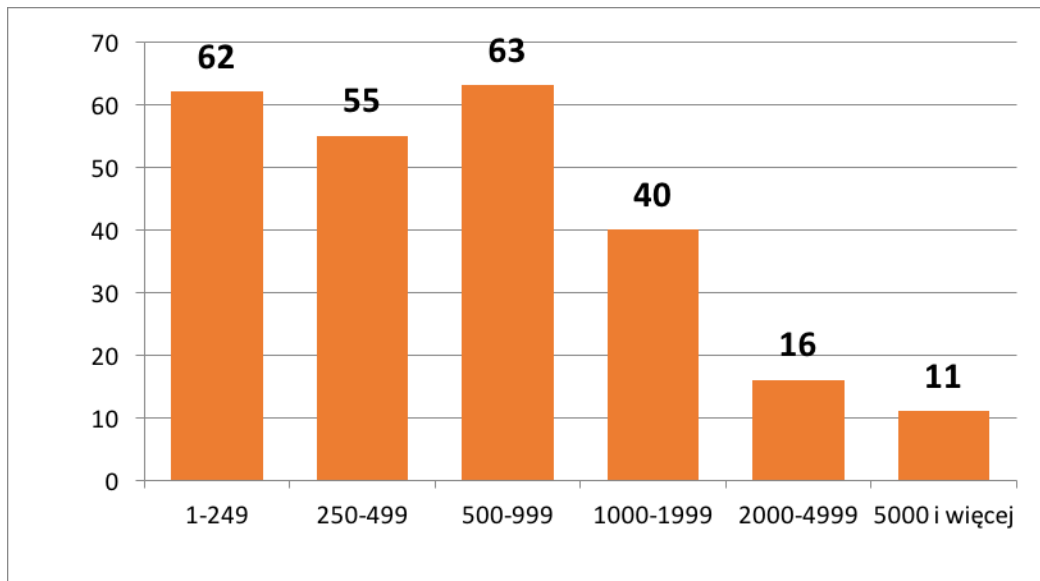
Wykres 1 Rodzaj działalności prowadzonej przez przedsiębiorstwo



Źródło: Opracowanie na podstawie: Grycuk A., Dekier Ł., *Programy sugestii pracowniczych*, Stowarzyszenia Lean Management Polska, Wrocław 2014.

Respondenci pracowali w organizacjach gospodarczych o bardzo zróżnicowanej wielkości. Najmniejsze z nich zatrudniało 4 pracowników, a największe 90000 osób, prawie 70% ankietowanych firm to organizacje zatrudniające do 1000 osób. Szczegółowy rozkład firm pod względem wielkości zatrudnienia przedstawia wykres 2.

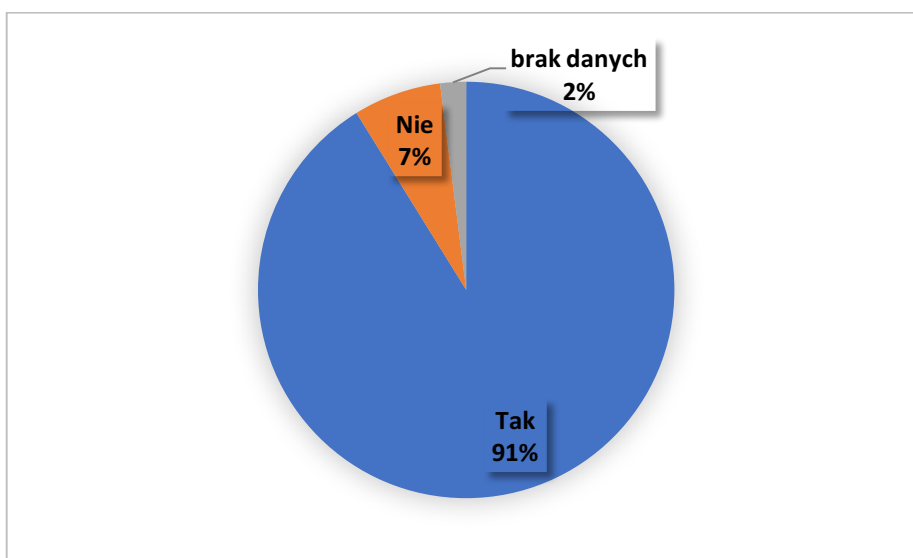
Wykres 2 Liczba przedsiębiorstw pod względem wielkości zatrudnienia



Źródło: Opracowanie na podstawie: Grycuk A., Dekier Ł., *Programy sugestii pracowniczych*, Stowarzyszenia Lean Management Polska, Wrocław 2014.

Jak już wcześniej podkreślono, badanie z założenia miało dotyczyć w głównej mierze przedsiębiorstw, które wdrożyły w mniejszym lub większym stopniu metodykę lean management. Odpowiedzi na tak zadane pytanie udzieliło 249 ankietowanych, z tego aż 227 potwierdziło, że w ich firmach wdrożono przynajmniej podstawowe elementy filozofii lean management. Tylko 17 osoby nie miały jak dotąd żadnych doświadczeń związanych ze szczupłym zarządzaniem, a 5 nie udzieliło odpowiedzi (wykres 3). (Grycuk, Dekier, Wrocław, 2014)

Wykres 3 Stosowanie metodyki lean management według ilości firm



Źródło: Opracowanie na podstawie: Grycuk A., Dekier Ł., *Programy sugestii pracowniczych*, Stowarzyszenia Lean Management Polska, Wrocław 2014.

Respondentom zadano również inne ważne pytanie - z punktu widzenia dalszych badań - a mianowicie dotyczące roku wdrożenia LM zarządzania w ich organizacjach. Okazało się, że z 227 osób, które udzieliły odpowiedzi, najwięcej, bo 41 (tj. 18,6%) pracowało w firmach, które rozpoczęły implementować lean management już w 2010 r (tabela 7).

Tabela 7 Rok rozpoczęcia wdrażania lean management przez badane przedsiębiorstwa

1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
1	0	1	2	4	5	22	9	26	26	23	41	22	33	12
(0,5%)	-	(0,5%)	(0,9%)	(1,8%)	(2,3%)	(9,1%)	(3,2%)	(11,9%)	(11,9%)	(9,6%)	(18,7%)	(9%)	(15,1%)	(5,5%)

Źródło: Opracowanie na podstawie: Grycuk A., Dekier Ł., *Programy sugestii pracowniczych*, Stowarzyszenia Lean Management Polska, Wrocław 2014.

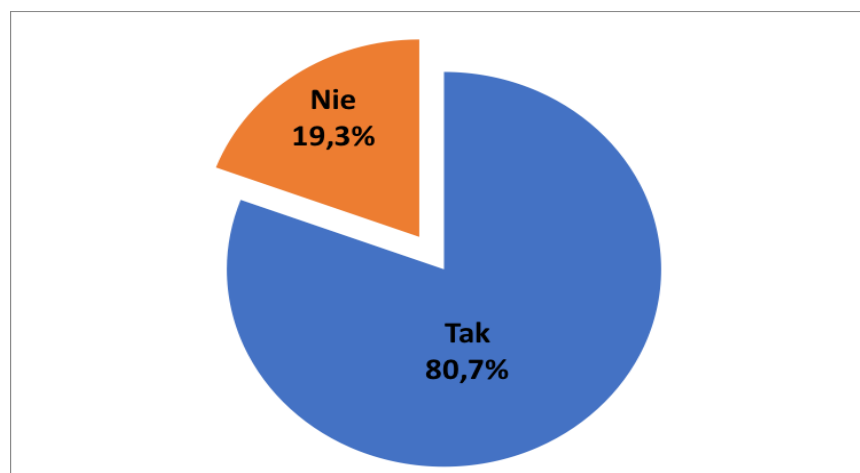
Warto zwrócić uwagę na fakt, że w okresie przeprowadzania ankiety, przedsiębiorstwa wdrażały lean średnio od 4 lat i 2 miesięcy. Przy czym firmy usługowe rozpoczęły swoją przygodę ze szczupłym doskonaleniem znacznie później; ich średni czas wdrożenia wynosi tylko 2 lata i 10 miesięcy co może mieć swoje konsekwencje w zakresie skuteczności funkcjonowania systemu sugestii. (Grycuk, Dekier, Wrocław, 2014)

3.2 Funkcjonowanie systemów sugestii pracowniczych w badanych firmach

3.2.1 Problemy związane z wdrożeniem systemów sugestii

Jednym ze źródeł podnoszenia satysfakcji pracowników z wykonywanej pracy może być zgłaszania i wdrażana usprawnień. Jest to możliwe dzięki programowi sugestii pracowniczych. Aż 201 (80,7%) osób, na pytanie „Czy w Twoim przedsiębiorstwie funkcjonuje program sugestii pracowniczych?” udzieliło odpowiedzi twierdzącej, natomiast 48 (19,3%) stwierdziło, że takiego systemu u nich nie ma (wykres 4) (Grycuk, Dekier, Wrocław, 2014).

Wykres 4 Funkcjonowanie programów sugestii pracowniczych w ankietowanych firmach

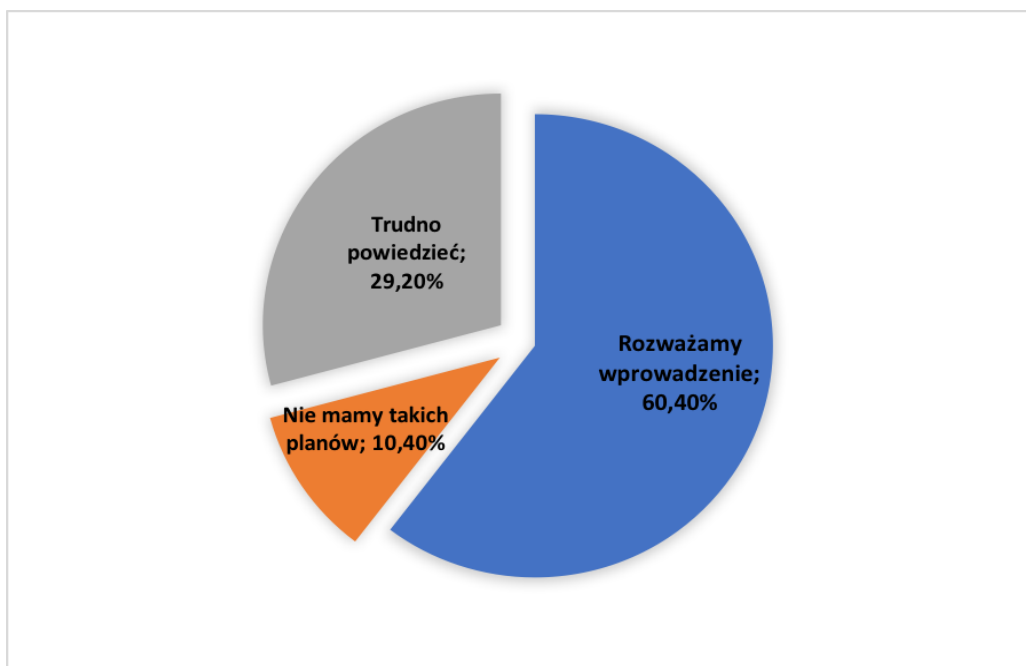


Źródło: Opracowanie na podstawie: Grycuk A., Dekier Ł., *Programy sugestii pracowniczych*, Stowarzyszenia Lean Management Polska, Wrocław 2014.

Co ciekawe, programy sugestii pracowniczych stosowane są częściej w firmach o profilu produkcyjnym (83,9%) niż usługowym (65,1%), a średni czas ich funkcjonowania, niezależnie od profilu, wynosi 4 lata. (Grycuk, Dekier, Wrocław, 2014)

Warto nadmienić, że z 48 przedsiębiorstw, które nie mają programu sugestii, aż 29 (60,4%) planuje jego wdrożenie, 14 (29,2%) odpowiedziało „trudno powiedzieć”; natomiast 5 (10,4%) nie ma w planach implementowania takiego programu (wykres 5).

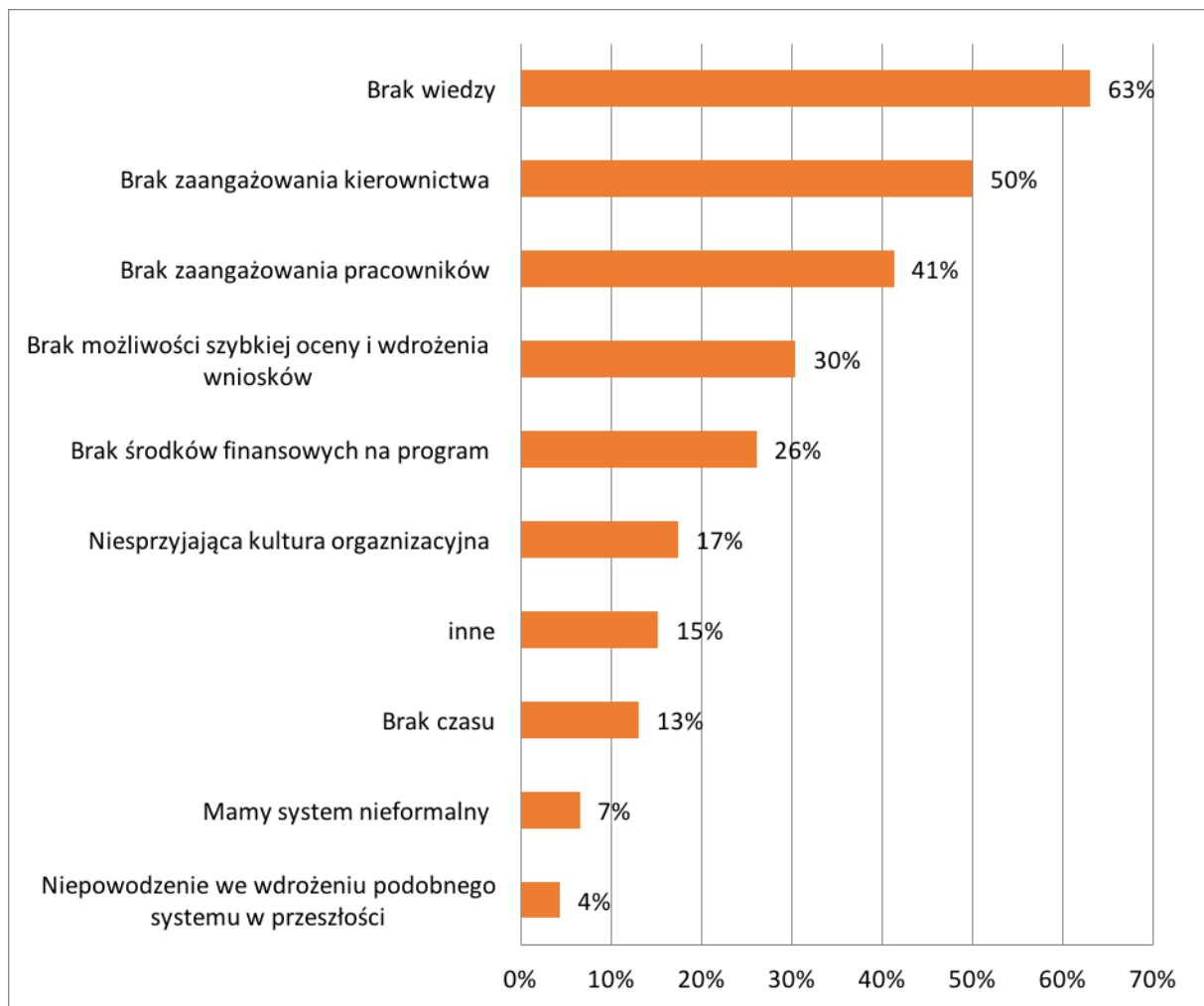
Wykres 5 Zamiar wprowadzenia programu systemów sugestii pracowniczych



Źródło: Opracowanie na podstawie: Grycuk A., Dekier Ł., *Programy sugestii pracowniczych*, Stowarzyszenia Lean Management Polska, Wrocław 2014.

Autorzy badania poprosili przedstawicieli firm, w których nie funkcjonuje program sugestii pracowniczych o wskazanie maksymalnie trzech czynników, jakie byłyby ich zdaniem największym wyzwaniem w wdrożeniu tego narzędzia. Za największą trudność przy wdrożeniu programu uznano „brak wiedzy” na temat tego narzędzia (63%) oraz „brak zaangażowania ze strony kierownictwa różnego szczebla” (50%). Wskazano również na prawdopodobne małe zainteresowanie zgłaszaniem pomysłów przez pracowników. Respondenci zwrócili uwagę na fakt, że najważniejszym warunkiem skutecznego działania systemu jest w pierwszym rzędzie szczegółowe skonstruowanie jego zasad, a następnie konsekwentne wdrożenie. W chwili obecnej nie są gotowi na takie wyzwanie (wykres 6). (Grycuk, Dekier, Wrocław, 2014)

Wykres 6 Problemy związane z wdrożeniem programu w badanych przedsiębiorstwach.



Źródło: Opracowanie na podstawie: Grycuk A., Dekier Ł., *Programy sugestii pracowniczych*, Stowarzyszenia Lean Management Polska, Wrocław 2014.

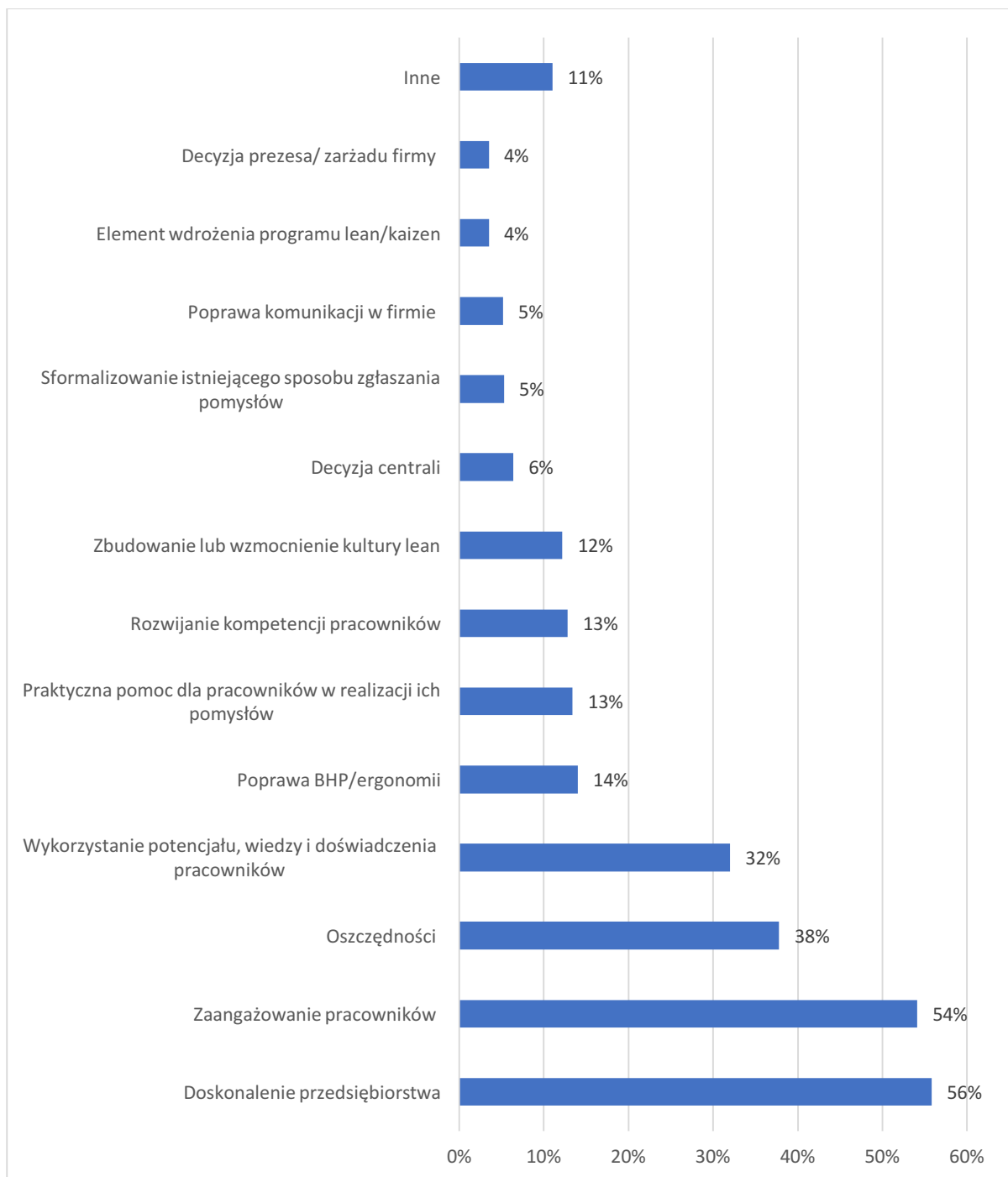
Jedno z przedsiębiorstw, które wzięło udział w badaniu, otwarcie przyznało, że wycofało się ze stosowania systemu sugestii. Głównym przyczyną takiego stanu rzeczy był fakt, że pracownicy zaczęli zgłaszać wszystkie propozycje dotyczące ich pracy tylko i wyłącznie za pomocą programu sugestii pracowniczych. Mało tego, z każdym kolejnym pomysłem oczekiwali oni coraz większych nagród, które z czasem znacznie przewyższały korzyści, jakie przedsiębiorstwo uzyskało po ich wdrożeniu. (Grycuk, Dekier, Wrocław, 2014)

3.2.2 Powody stosowania systemów sugestii

Przedstawiciele firm, w których wdrożono system sugestii poproszono o wskazanie trzech najważniejszych korzyści, które przemawiały za tym systemem w ich przedsiębiorstwie. Na to pytanie odpowiedzi udzieliły 172 osoby. Zdaniem ankietowanych dzięki programowi

sugestii stało się możliwe ciągle doskonalenie firmy, głównie po przez poprawę organizacji pracy i zmniejszenie wszelkiego rodzaju marnotrawstwa. Równie ważnym powodem była konieczność pełniejszego włączenia pracowników w funkcjonowanie firmy. Oczywiście ważne były także oszczędności jakie spodziewali się uzyskać przedsiębiorcy. Pozostałe odpowiedzi można znaleźć na wykresie 7.

Wykres 7 Powody wdrożenia programu sugestii pracowniczych przez przedsiębiorstwa



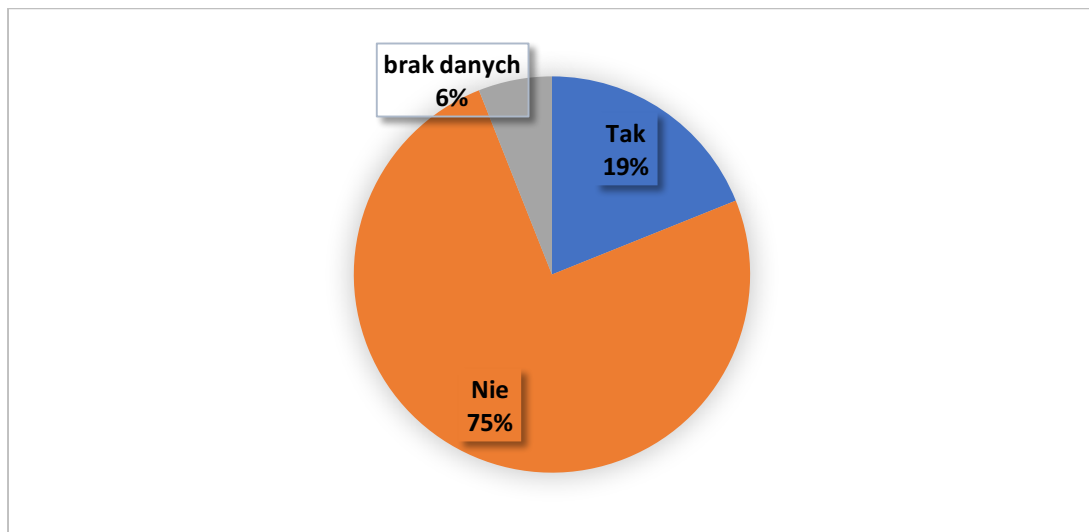
Źródło: Opracowanie na podstawie: Grycuk A., Dekier Ł., *Programy sugestii pracowniczych*, Stowarzyszenia Lean Management Polska, Wrocław 2014.

Kategoria „Inne” zawierała w sobie takie odpowiedzi jak „zainspirowanie się skutecznym funkcjonowaniem takiego systemu w innych firmach”, czy „chęć uzupełnienia istniejącego systemu motywowania pracowników” oraz „urozmaicenie ich pracy”. W dwóch przypadkach okazało się, że program został wdrożony na prośbę samych pracowników danego przedsiębiorstwa. (Grycuk, Dekier, Wrocław, 2014)

3.2.3 Schematy funkcjonowania programu sugestii

Kolejne pytania dotyczyło szczegółów funkcjonowania programu w poszczególnych firmach. I tak tylko w 19 % organizacjach istnieje obowiązek zgłaszania pomysłów przez pracowników (wykres 8).

Wykres 8 Istnienie formalnego obowiązku zgłaszania przez pracownika określonej liczby pomysłów



Źródło: Opracowanie na podstawie: Grycuk A., Dekier Ł., *Programy sugestii pracowniczych*, Stowarzyszenia Lean Management Polska, Wrocław 2014.

Jak można zauważyć w tabeli 8, od każdego pracownika wymagano przeważnie zgłoszenia rocznie tylko jednego pomysłu, usprawniającego proces. W jednej firmie, wyłącznie pracownicy działu technicznego, są zobowiązani do zgłoszenia aż 12 pomysłów rocznie i ta liczba była największa w całym badaniu.

W innych odpowiedziach respondenci wskazali na jeszcze inne, ciekawe, metody narzucania pracownikom celów. W jednym z przypadków okazało się, że pracownicy administracji muszą zgłosić trzy małe pomysły, ale mogą być one zamienione na jeden, jeśli zostanie - w wyznaczonych kategoriach - uznany za duży. Bywa, że cele są wyznaczane dla zespołów np. dla całego wydziału czy departamentu np. „redukujemy ilość awarii na linii produkcyjnej i

każdy pracownik tego wydziału ma zgłosić przynajmniej jeden pomysł”. Zdarzają się również cele procentowe np. 50% zatrudnionych musi w danym roku zgłosić pomysł usprawniający organizację. Inne odpowiedzi znajdują się w tabeli 8. (Grycuk, Dekier, Wrocław, 2014)

Tabela 8 Liczba pomysłów, które obowiązkowo powinien zgłosić pracownik

Cel	Procent wskazań
Jeden pomysł	35,5%
Dwa pomysły	16,1%
Trzy pomysły*	9,7%
Cztery pomysły	6,5%
Sześć pomysłów	3,2%
Dwanaście pomysłów**	3,2%
Cel grupowy – liczba pomysłów jest wyznaczana na zespół, dział lub linię produkcyjną	9,7%
Liczba pomysłów jest ustalana indywidualnie dla pracownika	6,5%
Liczba pomysłów zależy od działu, w którym pracuje pracownik	6,5%
Cel grupowy – liczba pomysłów w wysokości 50% zatrudnionych	3,2%

*W przypadku pracowników administracji może być zastąpiony kaizenem o dużej wartości (1 odpowiedź) ** Wyłącznie mechanicy, operatorzy nie mają takiego obowiązku.

Źródło: Opracowanie na podstawie: Grycuk A., Dekier Ł., *Programy sugestii pracowniczych*, Stowarzyszenia Lean Management Polska, Wrocław 2014.

W komentarzach do tego pytania respondenci często pisali, że narzucenie celów ilościowych wpływa negatywnie na jakość zgłaszanych pomysłów tj. zgłaszane są one „na szybko” w sposób nieprzemysłany i bardzo często w mało istotnych sprawach. Wielu innych uczestników badania odniosło się bardzo krytycznie do samej idei narzucania celów w programach sugestii. Z informacji zawartych w polu „komentarze” może wywnioskować, że uznało to rozwiązanie jako „sprzeczne z duchem lean”.

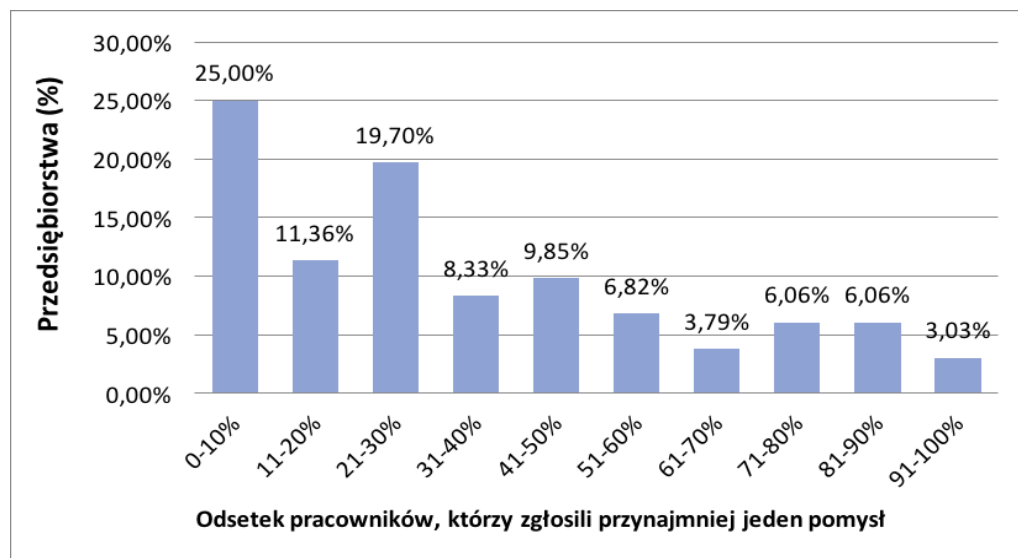
Z pozyskanych informacji łatwo wywnioskować, że firmy podchodzą jednak dość liberalnie do obowiązku zgłaszania pomysłów, gdyż w większości z nich liczba pracowników przemnożona przez liczbę sugestii, jakie powinny być zgłoszone, jest wyższa niż liczba zgłoszeń, a zatem wyznaczony cel to raczej oczekiwanie niż faktyczny obowiązek, którego niewykonanie

wiąże się z określonymi karami. Udział w programie jest tylko jednym z wielu elementów oceny pracownika i prawdopodobnie dlatego nie wszyscy z nich przywiązują do niego należyłą wagę. Należy jednak zaznaczyć, że w firmach, w których zgłaszanie kazien było obowiązkowe, wpływało prawie dwukrotnie więcej pomysłów niż w przedsiębiorstwach, w których nie wprowadzono takiego obowiązku.

Aż 148 respondentów spośród wszystkich przedsiębiorstw, które posiadają program sugestii odpowiedziało na pytanie dotyczące liczby pomysłów, które zostały zgłoszone w badanym okresie. Z uzyskanych odpowiedzi wynika, że 123 494 pracowników zgłosiło 80 207 sugestii, co daje średnią 0,65 pomysłu na jednego pracownika. Co ciekawe badanie pokazało duże rozbieżności – jeśli chodzi o zaangażowanie pracowników - między firmami produkcyjnymi, a usługowymi. Okazało się bowiem, że w firmach produkcyjnych wskaźnik ilości pomysłów na 1 pracownika wynosi średnio 0,74, natomiast w przypadku tych drugich spada do poziomu 0,55.

Z otrzymanych odpowiedzi wynika również, że w omawianym roku w programie sugestii wzięło udział średnio 36,2% zatrudnionych pracowników. Warto jednak zaznaczyć, że dysproporcje między firmami były bardzo duże, w mniej więcej w 25% przedsiębiorstwach propozycję usprawnień zgłosiło mniej niż 10% załogi; nie mniej były jednak firmy w których propozycje usprawnień złożyło ponad 90% pracowników. Pozostałe odpowiedzi można znaleźć na wykresie 9. (Grycuk, Dekier, Wrocław, 2014)

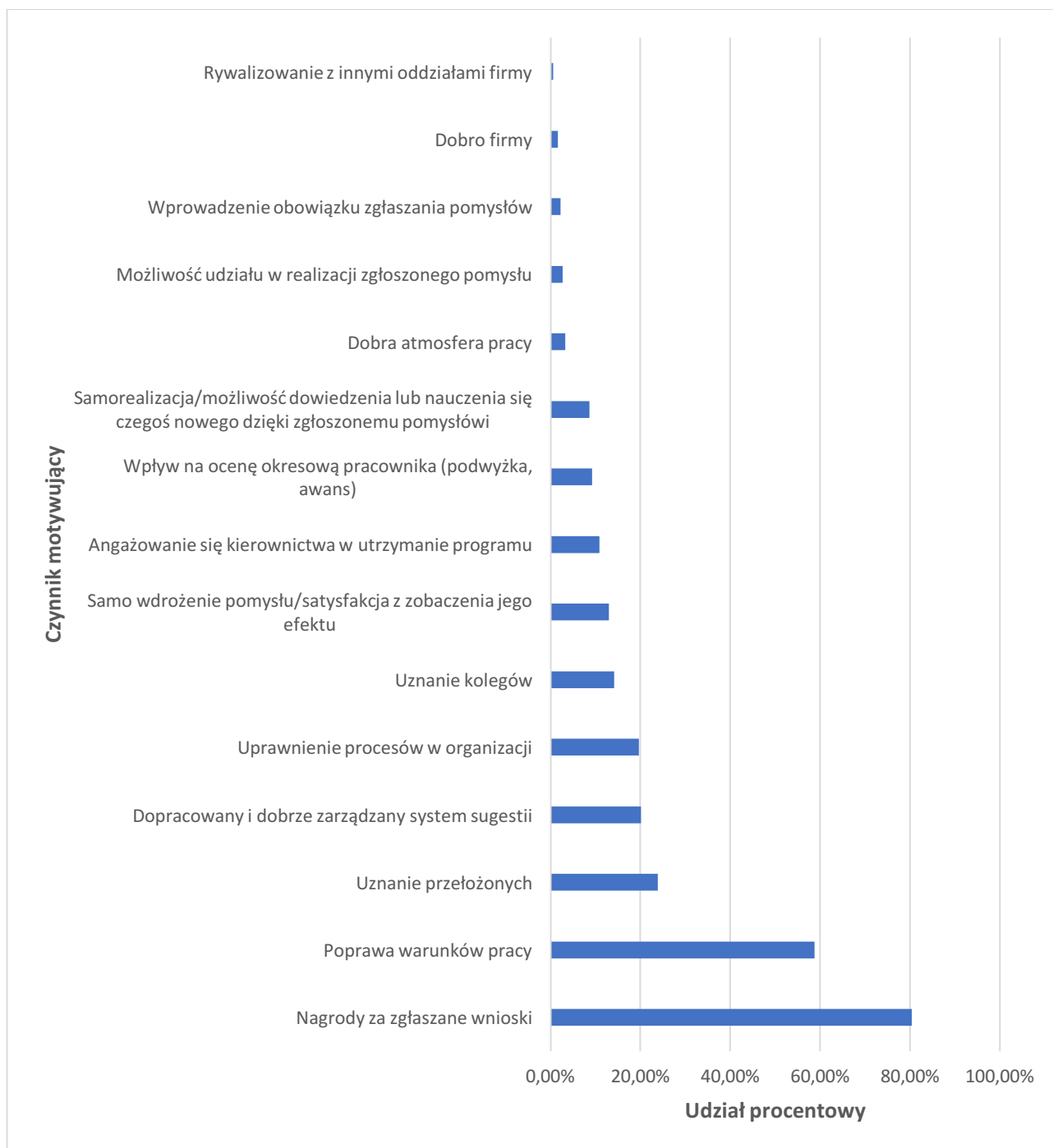
Wykres 9 Aktywność pracowników w programach sugestii w badanych firmach w 2012 r.



Źródło: Opracowanie na podstawie: Grycuk A., Dekier Ł., *Programy sugestii pracowniczych*, Stowarzyszenia Lean Management Polska, Wrocław 2014.

W opinii uczestników badania najważniejszymi czynnikami, które wpływały pozytywnie na motywację pracowników do zgłaszania propozycji usprawnień były nagrody za zgłaszane wnioski oraz poprawa ich własnych warunków pracy (odpowiedzi uzyskały odpowiednio 80,4% i 54,7% wskazań). Na dalszych miejscach znalazły się takie czynniki motywujące jak: uznanie przełożonych (23,9%) oraz przemyślany i dobrze zarządzany system sugestii pracowników (20,1%, wykres 10). (Grycuk, Dekier, Wrocław, 2014)

Wykres 10 Czynniki motywujące do zgłaszania pomysłów usprawnień



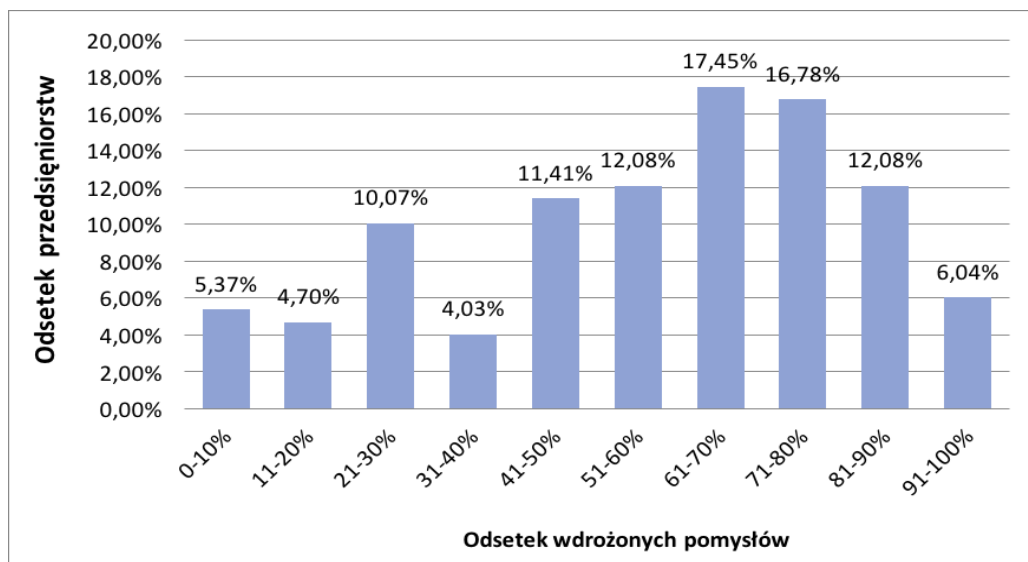
Źródło: Opracowanie na podstawie: Grycuk A., Dekier Ł., *Programy sugestii pracowniczych*, Stowarzyszenia Lean Management Polska, Wrocław 2014.

Respondentów poproszono również o podanie szacunkowej informacji na temat procentu kaizenów zgłoszonych, a następnie wdrożonych w ich macierzystych firmach. Wskaźnik ten został uznany przez autorów badania za jeden z najważniejszych wskaźników wyznaczających jakość pomysłów. Na wyżej wymienione pytanie odpowiedzi udzieliło 149 uczestników badania.

Okazało się, że w badanych jednostkach gospodarczych wdraża się średnio 60,2 % pomysłów, które zostały zgłoszone przez pracowników. Dalsza, szczegółowa analiza odpowiedzi pokazała, że wskaźnik ten jest nieco wyższy w firmach produkcyjnych (60,5%) niż w firmach usługowych (53,9%).

Jednocześnie wystąpiły znaczne odchylenia między firmami (wykres 11). W największej grupie firm (17,5%) odsetek wdrożonych pomysłów oscylował między 61%, a 70%

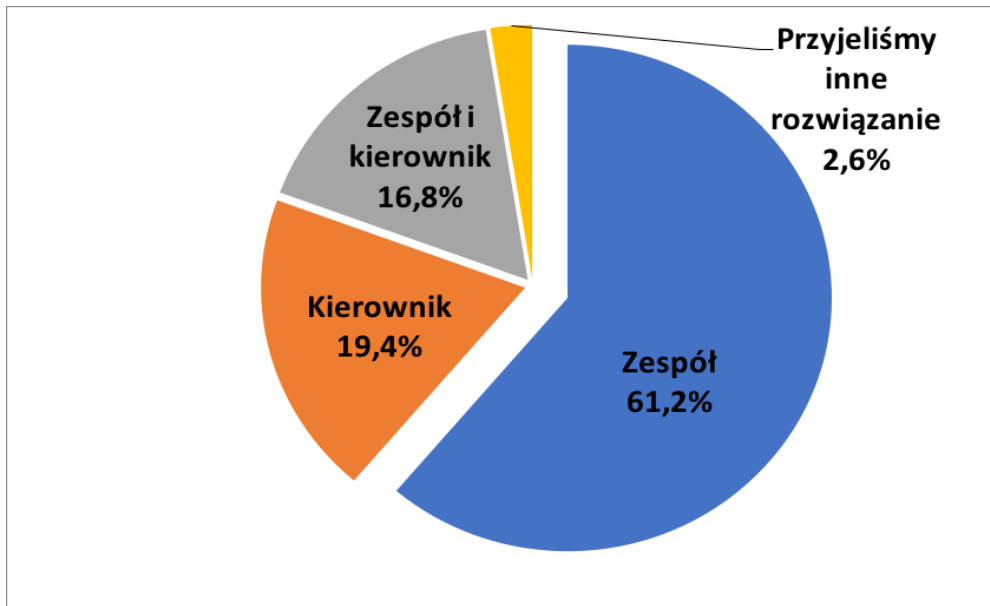
Wykres 11 Odsetek wdrożonych pomysłów w badanych firmach w 2012 r.



Źródło: Opracowanie na podstawie: Grycuk A., Dekier Ł., *Programy sugestii pracowniczych*, Stowarzyszenia Lean Management Polska, Wrocław 2014.

W większości (61,2%) badanych firm, pomysły składane przez pracowników były analizowane i oceniane przez specjalny zespół, w 19,4% przez kierowników obszaru, w którym dany pomysł ma zostać wdrożony, a 16,8% przedsiębiorstw łączy oba te rozwiązania; natomiast 2,6% stosuje inne metody oceny pomysłów (wykres 12) (Grycuk, Dekier, Wrocław, 2014).

Wykres 12 Kto w Pani/Pana przedsiębiorstwie ocenia pomysły zgłaszane przez pracowników?



Źródło: Opracowanie na podstawie: Grycuk A., Dekier Ł., *Programy sugestii pracowniczych*, Stowarzyszenia Lean Management Polska, Wrocław 2014.

Firmy stosują wiele mieszanych rozwiązań, w zależności od specyfiki procesów, branży oraz zasobów, które potrzebne będą do realizacji danego zadania. W przypadku oceny dwuetapowej, w większości przedsiębiorstw stosuje się najpierw analizę pomysłu przez kierownika, a następnie zespół.

Sposoby rozpatrywania pomysłu często zależą również od jego rodzaju. Jeśli wniosek ma być wdrażany na poziomie zespołu (gniazdo produkcyjne, linia, wydział), analizuje go menadżer zarządzającym danym obszarem. Jeśli jednak kaizen dotyczy większej części organizacji, wymaga większych inwestycji lub zmienia w sposób znaczący proces w danym przedsiębiorstwie, wówczas rozpatruje go specjalny zespół.

Jeden z respondentów wspomniał również o przypadkach pomysłów, których analiza wymagała uczestnictwa przedstawicieli poddostawców przedsiębiorstwa.

Jeśli dochodzi do sytuacji, kiedy najpierw pomysł ocenia zespół, a potem kierownik, często w skład tego pierwszego wchodzi lider lub brygadzista oraz pracownicy danego obszaru, w którym pomysł ma być wdrożony.

Jak wynika z ankiety, skład zespołu analizującego wniosek różni się w zależności od tego, jakich zagadnień dany pomysł dotyczy. W jego skład wchodzi zazwyczaj również przedstawiciele działu lean lub inne osoby zajmujące się doskonaleniem procesów w danej organizacji. Przeważnie do oceny zgłoszonych wniosków wykorzystywane są regularne spotkania

produkcyjne lub spotkania pracowników różnych działów, gdzie jednym z punktów agendy jest analiza zgłoszonych kaizenów.

W przypadku oceny przez kierownika, w kilku przedsiębiorstwach wniosek jest najpierw analizowany przez bezpośredniego przełożonego pracownika, a następnie kierownika obszaru, gdzie dany pomysł miałby zostać wdrożony. Aby usprawnić przepływ informacji, wiele organizacji wykorzystuje programy IT. W jednej z firm zgłoszony przez pracownika pomysł trafia automatycznie - drogą elektroniczną - do menadżera, który musi w czasie 3-5 dni dany pomysł przeanalizować, a następnie zaakceptować lub odrzucić, podając przy tym dokładne uzasadnienie swojej decyzji. Informacja zwrotna, wysyłana jest automatycznie do zgłaszającego. (Grycuk, Dekier, Wrocław, 2014)

Wśród odpowiedzi „przyjęliśmy inne rozwiązanie”, przeważało takie, w którym analizę przeprowadza osoba odpowiedzialna w danym przedsiębiorstwie za system sugestii lub oceniają go wszyscy pracownicy tego działu, w którym dany pomysł ma zostać zaimplementowany. W przypadku drugiego sposobu, ocena dokonywana jest przeważnie w intranecie lub na tablicach ogłoszeniowych w danym dziale. (Grycuk, Dekier, Wrocław, 2014)

Ankieta nie zawierała pytania o kryteria oceny zgłaszanych wniosków, jednak na podstawie komentarzy do innych pytań można wyciągnąć wniosek, że wiele przedsiębiorstw kwalifikuje pomysły w grupy według korzyści, jakie mogą zostać osiągnięte po ich wdrożeniu (np. A - nowe wdrożenie, B - istotna zmiana już istniejącego rozwiązania, C - niewielka zmiana) i od tego uzależnia wysokość nagrody, którą otrzymuje pomysłodawca. Z kolei inne firmy stosując punktowy system oceny wniosków przyznają punkty za np.:

- skrócenie Lead Time,
- wpływ na większą wydajność pracy,
- 5S,
- zmniejszenie ilości braków,
- oszczędności w zakresie zużycia surowca i materiałów,
- poprawa warunków BHP,
- mniejsze wydatki na media,
- możliwość wdrożenia pomysłu w innych oddziałach firmy

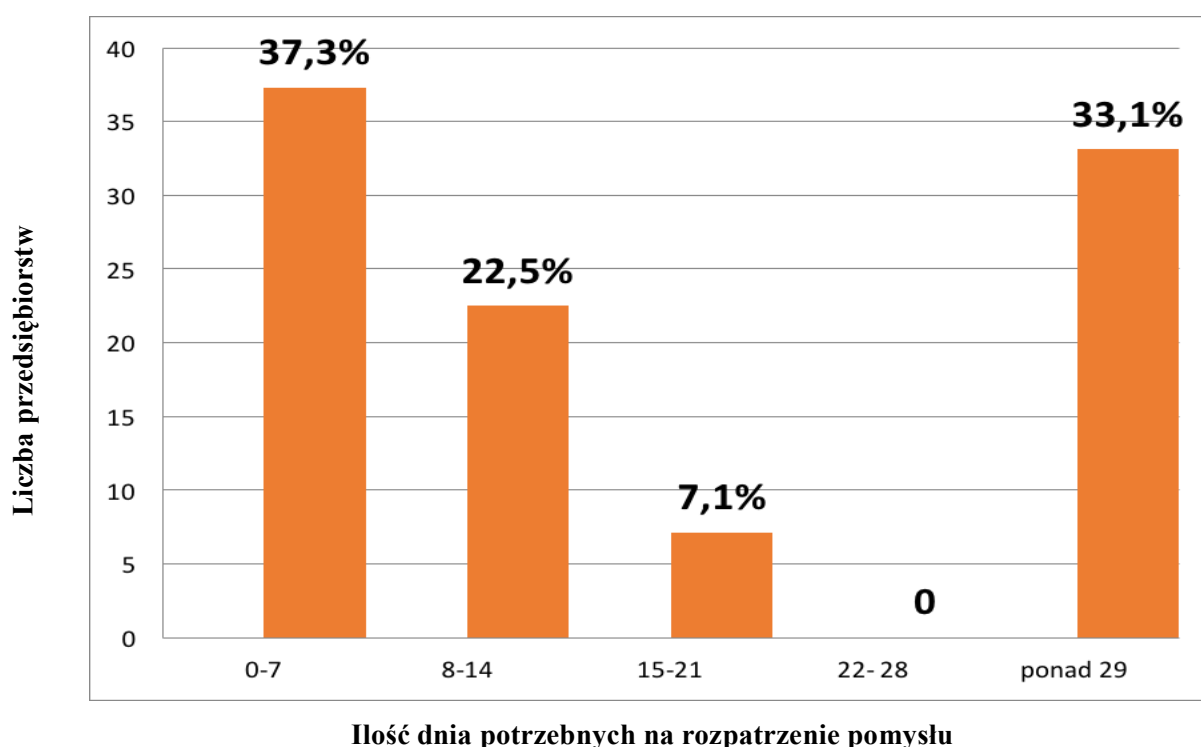
Jak podkreśliła część ankietowanych, premiowane są najbardziej wszechstronne pomysły tj. takie, które można zaimplementować w jak największej liczbie obszarów.

W ankiecie zapytano także po jakim czasie pracownik otrzymuje informację o przyjęciu względnie odrzuceniu jego pomysłu. Według badania czas oceny i przekazania informacji

zwrotnej pracownikowi wynosi średnio, w 169 przedsiębiorstwach, które odpowiedziały na to pytanie, 17,1 dnia. Należy pamiętać, iż jest to czas poświęcony wyłącznie na rozpatrzenie danego wniosku, a nie jego wdrożenie. (Grycuk, Dekier, Wrocław, 2014)

Największa grupa przedsiębiorstw (37,3%) przekazuje tę informację w terminie do 7 dni, na kolejnym miejscu (33,1%) jest grupa firm, gdzie czas analizy pomysłu, a następnie przekazanie informacji zwrotnej wynosi ponad 28 dni (wykres 13). Należy jednak zaznaczyć, że wielu respondentów podało w komentarzach informację, że są to czasy uśrednione, ponieważ realny czas oceny wniosku zależy od poziomu jego złożoności.

Wykres 13 Czas potrzebny na rozpatrzenie pomysłu pracownika (w dniach)

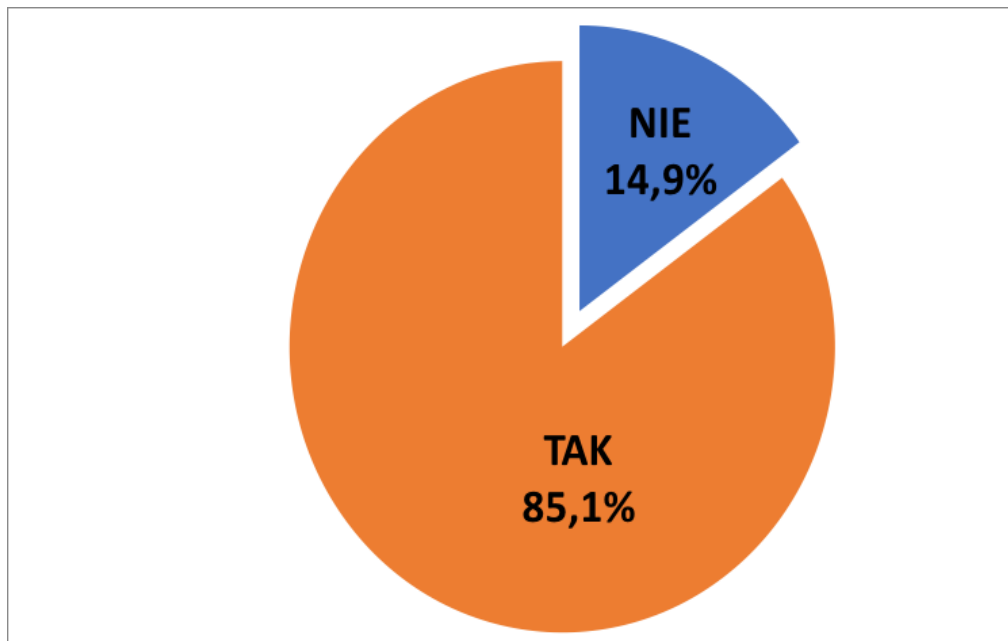


Źródło: Opracowanie na podstawie: Grycuk A., Dekier Ł., *Programy sugestii pracowniczych*, Stowarzyszenia Lean Management Polska, Wrocław 2014.

3.2.4 Nagradzanie pracowników za zgłaszanie pomysłów usprawnień

Aż 171 respondentów (85,1% odpowiedziało, że w ich przedsiębiorstwach pracownik jest nagradzany za zgłoszenie pomysłu usprawnień, tylko 30 (14,9%), przyznało, że ich firmy nie stosują nagród (wykres 14).

Wykres 14 Nagradzanie pracowników za zgłaszanie pomysłów usprawnień



Źródło: Opracowanie na podstawie: Grycuk A., Dekier Ł., *Programy sugestii pracowniczych*, Stowarzyszenia Lean Management Polska, Wrocław 2014.

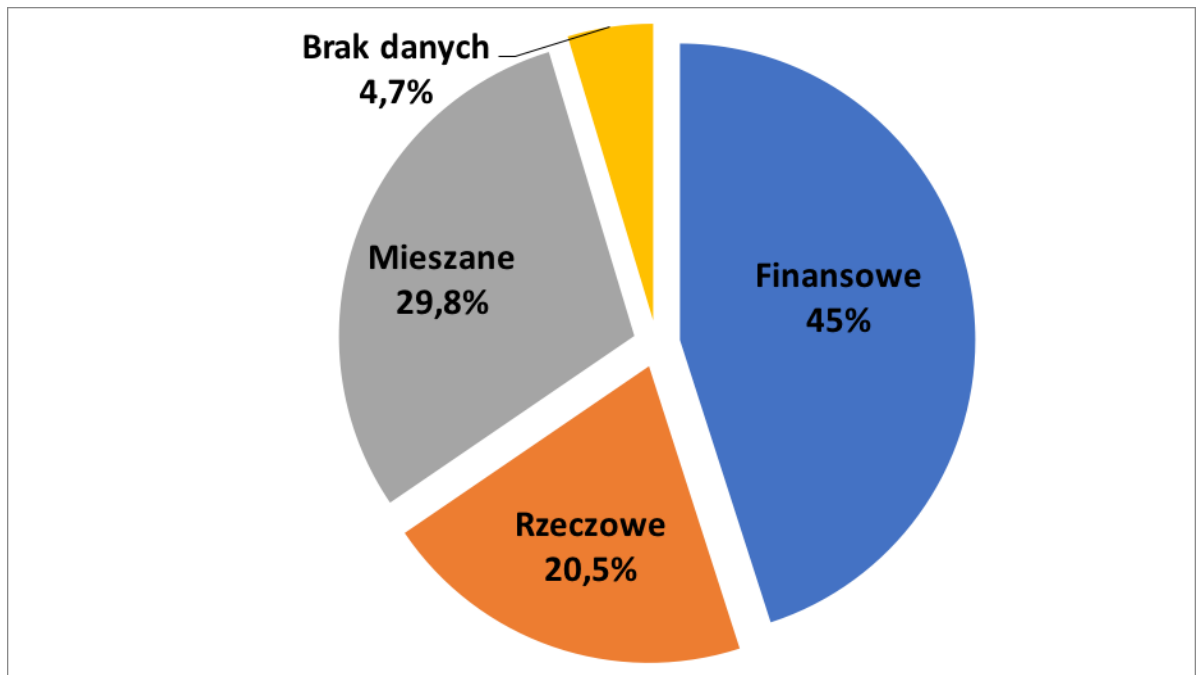
Warto zaznaczyć, że przedsiębiorstwa o profilu produkcyjnym (89,5%) są bardziej skłonne do nagradzania swoich pracowników niż przedsiębiorstwa usługowe (57,2%).

W ankiecie nie zadano pytania, czy nagradzany jest każdy zgłoszony pomysł, jednak jak wynika z komentarzy do tego pytania, w większości przedsiębiorstw nagrody otrzymują tylko autorzy wdrożonych usprawnień, choć istnieje niewielka grupa firm, gdzie pracownicy nagradzani są niewielką kwotą (przeważnie jest to ok 10-20 PLN) za każdy zgłoszony pomysł lub otrzymują punktu, które z czasem można wymienić na różnego rodzaju nagrody.

Rodzaje nagród

Nagrody w systemach sugestii są jednym z najważniejszych i najczęściej dyskutowanych zagadnień, dlatego w badaniu nie mogło zabraknąć pytań o tą materię. W ankiecie zapytano, jakiego typu nagrody przyznawane są pracownikom za zgłaszane pomysły. 77 firm (45%) przyznawało nagrody finansowe, 35 (20,5%) – rzeczowe, a 51 (29,8%) stosowało system mieszany. W pozostałych 8 firmach (4,7%) stosowane są nagrody, jednak respondenci nie określili, jakie (wykres 15).

Wykres 15 Rodzaje nagród za usprawnienia



Źródło: Opracowanie na podstawie: Grycuk A., Dekier Ł., *Programy sugestii pracowniczych*, Stowarzyszenia Lean Management Polska, Wrocław 2014.

Nagrody finansowe

Najpopularniejszą metodą wynagradzania pracowników za zgłoszenie sugestii była kwota pieniędzy. Rozwiązanie to stosuje ponad połowa (51,3%) ze wszystkich przedsiębiorstw, które stosują nagrody finansowe (wyłącznie je lub w połączeniu z nagrodami rzeczowymi). Wysokość kwot była w dużej mierze uzależniona od szacunkowych oszczędności jakie dane rozwiązanie miało przynieść. Przeważnie były to kwoty w przedziale 20 zł – 500 zł choć były przypadki, w których respondenci podawali wyższe kwoty, które jednak nie przekroczyły 10 000 zł.

Drugą najpopularniejszą formą nagrody finansowej (28,2%) były nagrody okresowe (wypłacane po określonym czasie np. kwartał, rok), w których to wielkość kwot była z góry ustalona i otrzymywały je osoby, których pomysł okazał się być najlepszy (przyniósł największe oszczędności). Z badania wynika, że ten typ nagród bardzo często jest stosowany jako nagroda dodatkowa tj. łącznie z:

- nagrodami rzeczowymi lub
- jednorazowymi nagrodami finansowymi, które otrzymali pracownicy za wdrożony pomysł.

Zdarza się, że najlepsze pomysły mają również charakter uznaniowy (14,5%) i są wypłacane w postaci premii (rocznej lub kwartalnej). Ich wielkość to przeważnie równowartość od jednej do trzech miesięcznych pensji. Często pracownik otrzymywał dodatkowy bonus, jeśli dane rozwiązanie mogło zostać zaimplementowane w innym oddziale danego przedsiębiorstwa. W systemie tym aktywność w programie sugestii miała również wpływ na ocenę roczną pracownika, była również brana pod uwagę przy ustalaniu corocznych podwyżek jak i awansów.

Na kolejnym miejscu znajduje się system pośredni (12,8%), który często był nazywany przez respondentów, programem lojalnościowym. Polega on na tym, że pracownicy za każdy złożony wniosek otrzymywali punkty (ich wielkość zależała od specjalnego przelicznika), który z czasem mógł być zamieniony na pieniądze. Jeden punkt stanowił przeważnie równowartość 10, 15 lub 20 PLN.

Co dziesiąta firma (12%) postanowiła wypłacać wynagrodzenia, których wielkość jest proporcjonalna do oszczędności, jakie dany wniosek przyniósł przedsiębiorstwu. W większości przypadków jest to metoda stosowana w przypadku pomysłów, które przyniosły bardzo duże oszczędności. Wielkość premii była różna, jednak przeważnie jej wielkość mieściła się w przedziale od 5-10% rocznych oszczędności. Premia ta była wypłacana w ratach, aby zatrzymać w firmie pracowników, którzy potrafią zgłaszać tak wartościowe wnioski.

Rodzaje nagród finansowych stosowanych przez przebadane firmy przedstawiono w tabeli 9. (Grycuk, Dekier, Wrocław, 2014)

Tabela 9 Rodzaje i forma nagród finansowych, otrzymywanych przez pracowników za zgłaszane pomysły

Czynnik motywujący	Procent wskazań*
Określona kwota pieniędzy wypłacana za pomysł	51,3%
Nagroda miesięczna, kwartalna lub roczna za najlepszy pomysł lub pomysły	28,2%
Premia uznaniowa lub podwyżka	14,5%
Punkty przyznawane za pomysły, które później są wymieniane na pieniądze	12,8%
Procent od oszczędności od wdrożonego pomysłu	12,0%

*Wskazania nie sumują się do 100%, gdyż kilku respondentów wskazało więcej niż jeden rodzaj nagrody finansowej.

Źródło: Opracowanie na podstawie: Grycuk A., Dekier Ł., *Programy sugestii pracowniczych*, Stowarzyszenia Lean Management Polska, Wrocław 2014.

Nagrody rzeczowe

Na pytanie o rodzaj stosowanych nagród rzeczowych odpowiedziało 74 respondentów (z 86, które stosują tę formę wynagradzania – albo wyłącznie, albo w połączeniu z nagrodami finansowymi). Wśród nagród rzeczowych najpopularniejszą formą nagradzania są bony towarowe i karty podarunkowe (dalej: bony), dzięki czemu pracownik sam dokonuje wyboru i zakupu rodzaju nagrody rzeczowej za otrzymany od firmy bon. Na tę formę wynagradzania pracowników wskazało 43,2% osób. Wartość bonów wahała się od 100 do 500 PLN (w przypadku nagród jednorazowych i miesięcznych) lub 1000 PLN i więcej w przypadku nagród rocznych. Na kolejnych miejscach znalazły się gadżety firmowe i upominki (25,7%) oraz wycieczki (krajowe i zagraniczne) i wyjazdy weekendowe (17,6%). (Grycuk, Dekier, Wrocław, 2014)

Niektóre firmy, podobnie jak w przypadku nagród finansowych, stosują przy przyznawaniu nagród rzeczowych system punktowy tj. pracownicy za każdy pomysł otrzymują i kumulują punkty. Następnie albo mogą wymienić punkty na:

- bony,
- nagrody rzeczowe z przygotowanego przez firmę katalogu.

Rodzaje nagród rzeczowych przyznawanych w polskich przedsiębiorstwach przedstawiono w tabeli 10.

Tabela 10 Rodzaje nagród rzeczowych stosowanych przez przedsiębiorstwa

Czynnik motywujący	Procent wskazań*
Bony towarowe i karty podarunkowe²³	43,2%
Gadżety firmowe i upominki (koszulki, czapki, breloki, parasole, kubki, smycze, torby, pendrive-y, kosze produktów spożywczych, wyroby produkowane przez firmę)	25,7%
Wycieczki i wyjazdy weekendowe	17,6%
Sprzęt komputerowy, RTV i AGD	16,2%

² Do tej kategorii zaliczono również doładowania do kart przedpłaconych.

³ W ankiecie wskazano bony towarowe Sedexo i karty podarunkowe Edenred, które pracownicy mogli realizować m.in. w sklepach EMPIK, GoSport, IKEA, Kaufland, MediaMarkt Rossmann oraz w sklepach sieci handlowych.

(laptopy, telefony, iPady, iPhony, zestawy DVD, telewizory, nawigacje samochodowe, zestawy narzędzi)	
Bilety do kina lub teatru	12,2%
Przedmioty wybierane z katalogu nagród	10,8%
Bilety na zajęcia i imprezy sportowe	8,11%
Kolacja w restauracji, wyjście do pubu, integracyjne wyjście zespołu	6,8%
Sprzęt sportowy i turystyczny	5,4%
Sprzęt fotograficzny	2,7%
Paliwo do auta	2,7%
Książki	1,4%

*Wskazania nie sumują się do 100%, gdyż respondenci mogli wskazać więcej niż jeden rodzaj nagród.

Źródło: Opracowanie na podstawie: Grycuk A., Dekier Ł., *Programy sugestii pracowniczych*, Stowarzyszenia Lean Management Polska, Wrocław 2014.

Nagrody o dużej wartości, takie jak wycieczki, są zwykle stosowane jako nagrody kwartalne lub roczne, przyznawane zwykle za najlepsze pomysły, które przyniosły organizacji najwięcej korzyści, lub też jako nagrody dla najbardziej aktywnych uczestników programu. Z badania wynika, że wycieczki mają charakter nie tylko turystyczny (np. weekend w atrakcyjnym miejscu w Polsce lub za granicą, wyjazdy do SPA), ale także kształceniowy i szkoleniowy (wycieczki do zagranicznych fabryk należących do tej samej, lub innej firmy, w celu zapoznania się z wdrożonymi tam ciekawymi rozwiązaniami z obszaru *lean* i zarządzania produkcją). W przypadku biletów do kina i teatru oraz wyjazdów turystycznych niektórzy respondenci wskazywali, że są to bilety dla dwóch osób. (Grycuk, Dekier, Wrocław, 2014)

Większość przedsiębiorstw stosuje nagrody indywidualne, jednak niektóre również nagrody zespołowe. Przykładem może być nagroda w postaci finansowanego przez firmę integracyjnego wyjścia pracowników do restauracji lub pubu. W jednej z firm, jeżeli wszyscy pracownicy w ciągu określonego okresu zgłoszą wyznaczoną liczbę usprawnień, ufundowane przez firmę nagrody rzeczowe otrzymują wszyscy pracownicy.

Wiele przedsiębiorstw stosuje dwa i więcej rodzajów nagród rzeczowych. Z badania wynika, że najczęstszym połączeniem w przypadku firm stosujących wyłącznie nagrody rze-

czowe były bony, wykorzystywane jako nagrody do „bieżącego” nagradzania pomysłów, i wycieczki (stosowane najczęściej jako nagrody kwartalne i roczne). (Grycuk, Dekier, Wrocław, 2014)

Inne nagrody

W ankiecie zapytano również o inne formy nagradzania pracowników za zgłaszane pomysły. Respondenci wymienili tutaj m.in.:

- zaprezentowanie pomysłu na tablicach informacyjnych oraz nośnikach przekazu informacji na terenie firmy;
- dodatkowy dzień lub dni wolne od pracy;
- możliwość zaparkowania auta na firmowym parkingu;
- pochwały lub podziękowania słowne, wyrażane podczas organizowanych spotkań przez Prezesa, Dyrektora Zakładu oraz innych członków kadry zarządzającej;
- dyplomy;
- listy z podziękowaniami;
- pamiątkowe statuetki;
- puchar przechodni dla najlepszego zespołu. (Grycuk, Dekier, Wrocław, 2014)

Przykłady metod nagradzania w badanych przedsiębiorstwach

Z badania wynika, że w polskich firmach istnieje duża różnorodność rozwiązań, jeżeli chodzi o wynagradzanie pracowników za zgłaszane pomysły. Przykłady kilku różnych modeli nagradzania za zgłaszane pomysły przedstawiono w tabeli 11.

Tabela 11 Przykłady nagradzania pracowników.

Nagroda rzeczowa	Nagroda finansowa
Drobne nagrody rzeczowe lub bon towarowy od 50 do 150 PLN za małe pomysły.	Nagrody kwartalne w wysokości 1000 PLN za najlepszy pomysł i 500 PLN dla najbardziej aktywnego uczestnika programu sugestii. Nagrody roczne w wysokości 5000 PLN, 3000 PLN i 1000 PLN (pierwsze, drugie i trzecie miejsce) za najlepsze pomysły i 2000 PLN dla najbardziej aktywnego uczestnika programu.

Nagrody rzeczowe za wnioski, które przynoszą pomysły niewymierne (trudno jest oszacować korzyści finansowe).	W przypadku wniosków, które przynoszą wymierne korzyści/oszczędności finansowe, nagrody finansowe w zależności od szacownych oszczędności: do 1000 PLN – nagroda 100 PLN od 1000 do 10000 PLN – nagroda 500 PLN powyżej 10 000 PLN – nagroda 1000 PLN
Brak	Za małe usprawnienia 150 PLN brutto. Większe projekty wyceniane są indywidualnie. W zależności od oszczędności, jaki projekt może przynieść dla firmy, pracownik może otrzymać za taki projekt do 10 000 PLN brutto
Brak	Za każdy zgłoszony przez pracownika pomysł otrzymuje on 1 pkt. Jeżeli pomysł został wdrożony, otrzymuje on 10 pkt. Za każde 10 pkt. otrzymuje on 40 PLN brutto, a przy 30 pkt. - 132 PLN brutto. Program jest tak pomyślany, że każde kolejne 10 pkt. to więcej niż "pierwsze" 40 PLN.
Bilety do kina, drobne upominki oraz bony towarowe (50-200 PLN)	W przypadku pomysłów przynoszących znaczące oszczędności 10% rocznych oszczędności (po oszacowaniu i zatwierdzeniu przez Dział Controllingu)

Źródło: Opracowanie na podstawie: Grycuk A., Dekier Ł., *Programy sugestii pracowniczych*, Stowarzyszenia Lean Management Polska, Wrocław 2014.

3.3 Korzyści finansowe dla przedsiębiorstw

42 respondentów odpowiedziało na pytanie dotyczące szacunkowej łącznej wartości oszczędności jakie przyniosły firmie pomysły zgłoszone w 2012 roku. Osoby, które nie udzieliły odpowiedzi, wyjaśniały w polu komentarzy, że w ich przedsiębiorstwach oszczędności nie są wyliczane albo nie mają pomysłu jak je wyliczać (dotyczy to głównie usprawnień dotyczących bezpieczeństwa). Jedna z firm oszacowała oszczędności jako 9,5 pełnych etatów (ang. full-time equivalent, FTE),

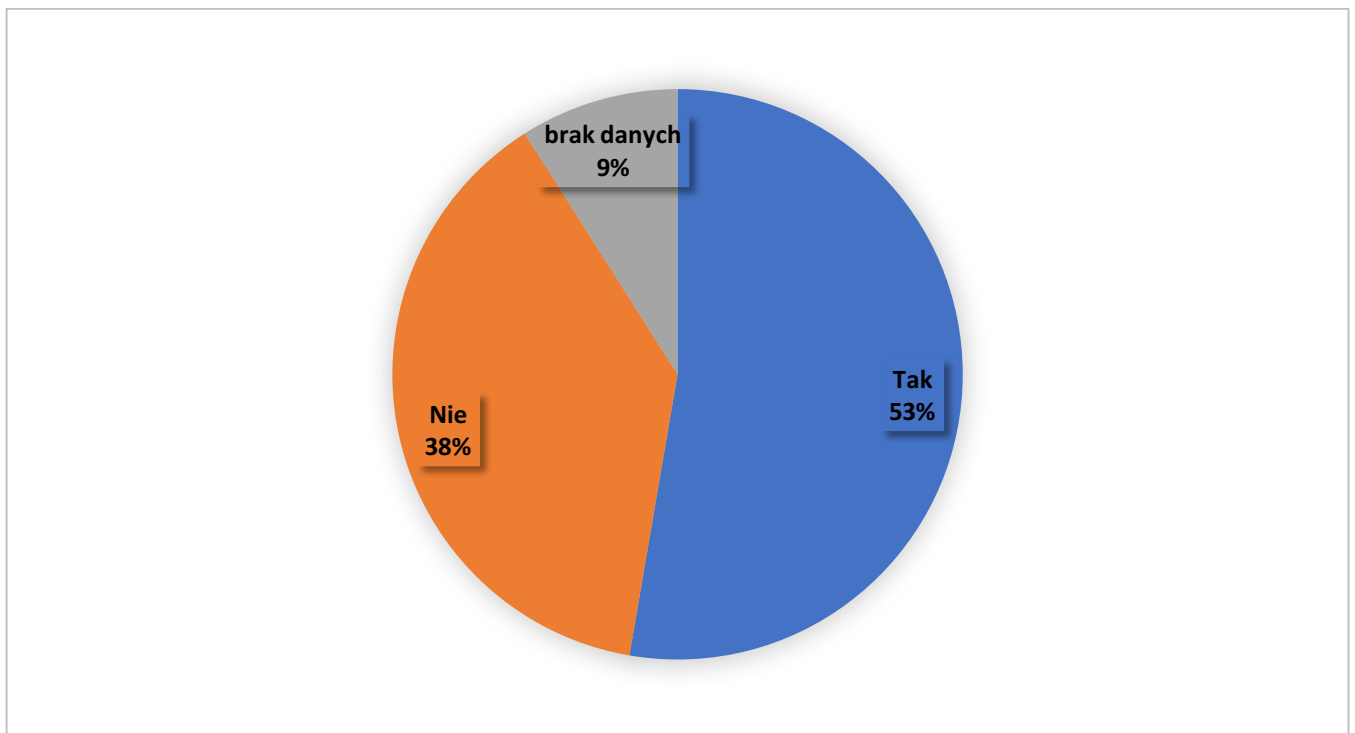
Łączna wartość oszczędności osiągniętych dzięki wdrożonym systemom sugestii w 2012 r. wyniosła 45 mln 513 tys. zł. 15 przedsiębiorstw, głównie dużych, uzyskały oszczędności w wysokości od 1 do 7 mln zł.

Średnia wartość jednego wdrożonego pomysłu wyniosła 2186 zł. Ta wartość bardzo różniła się pomiędzy przedsiębiorstwami i wahała się od 150 do 5583 zł.

3.4 Dzielenie się dobrymi pomysłami z innymi oddziałami firmy

Wiele firm działających zgodnie z założeniami lean management stawia na poprawę przepływu informacji, ale nie tylko w ramach danego oddziału, ale i również całej grupy lub koncernu. Zapytano więc respondentów, czy w ich przedsiębiorstwach występuje wymiana najlepszych pomysłów wygenerowanych przez programy sugestii pracowniczych, między fabrykami. Okazało się, że ponad połowa (53%) spośród wszystkich ankietowanych dzieli się najlepszymi pomysłami z innymi oddziałami w Polsce lub za granicą (wykres 16)⁴.

Wykres 16 Dzielenie się pomysłami z innymi oddziałami w Polsce lub za granicą.



Źródło: Opracowanie na podstawie: Grycuk A., Dekier Ł., *Programy sugestii pracowniczych*, Stowarzyszenia Lean Management Polska, Wrocław 2014.

⁴Wartość średnia dla wszystkich przedsiębiorstw tj. takich, które zarówno posiadają, jak i nie posiadają oddziałów w Polsce lub za granicą.

Niektórzy z respondentów, którzy odpowiedzieli przecząco na to pytanie, pisało w komentarzu, że przedsiębiorstwo nie posiada oddziałów, stąd też nie ma możliwości dzielenia się z innymi.

Wskazywanymi w komentarzach sposobami dzielenia się pomysłami były cykliczne korporacyjne konferencje lean poświęcone najlepszym praktykom, korporacyjny Intranet oraz spotkania integracyjne (Grycuk, Dekier, Wrocław, 2014).

3.5 Ciągłe doskonalenie programów sugestii

Z badania wynika, że 55,9% przebadanych przedsiębiorstw w okresie dwóch lat poprzedzających badanie (tj. w latach 2011–2013) modyfikowała i udoskonalała swoje programy sugestii. Co ciekawe, przedsiębiorstwa, w których zgłaszanie pomysłów było obowiązkowe, robiły to znacznie częściej (86,5%) niż te, w których było to dobrowolne (50%).

Wprowadzane zmiany dotyczyły wielu aspektów funkcjonowania systemu. Najczęstszym powodem zmian była próba zmobilizowania pracowników do zgłaszania jak największej liczby pomysłów po przez uproszczenie procesu zgłaszania sugestii czy zmiany w systemie nagradzania.

Najczęściej podejmowane przedsiębiorstwa działania to:

- Wprowadzenie ułatwień organizacyjnych dla pracowników, którzy chcą zgłosić propozycje usprawnień

Polegały one głównie na uproszczeniu formularzy, na których zgłaszane były sugestie, a także zwiększono liczbę sposobów za pomocą, których pracownik mógł je zgłaszać. Stworzono możliwości zgłaszania ich drogą elektroniczną za pomocą udostępnionych na terenie przedsiębiorstwa terminali, a także z komputerów na swoim stanowisku pracy jak i w domu. Rozwiązanie to okazało się w przypadku niektórych firm istotne, ponieważ po pogłębionej analizie problemu, małej liczby pomysłów, okazywało się, że niektórzy pracownicy ich nie zgłaszali, ponieważ wstydzieli się błędów ortograficznych jakie mogli popełnić we wniosku. Komputery automatycznie je poprawiały.

– Stworzenie aplikacji, bazy danych lub platformy informatycznej do zarządzania programem

Kolejnym działaniem często stosowanym przez duże firmy było tworzenie programów IT do zarządzania zgłaszanymi wnioskami. To właśnie dzięki nim pracownicy mogli zgłaszać pomysły drogą elektroniczną, ale ułatwiały one również ich standaryzację i archiwizację. Kolejną ich olbrzymią zaletą była możliwość weryfikacji na jakim etapie oceny, a następnie wdrożenia jest dany wniosek co drastycznie wpłynęło na redukcje czasów oceny jak i samego wdrożenia. Usprawniły one również wymianę informacji między fabrykami w ramach koncernu.

– Co jest *kaizenem*, a co nie?

Niektóre przedsiębiorstwa zdecydowały się na doprecyzowanie w swoich regulaminach programów, jakiego rodzaju pomysły mogą być zgłaszane. W komentarzach do tego pytania respondenci wskazywali, że chcieli w ten sposób ograniczyć ilość pomysłów o małym potencjale, a do których realizacji musiałyby być zaangażowane duże środki zarówno finansowe jak i ludzkie. Starano się również rozgraniczyć, które pomysły można zakwalifikować do kategorii ciągłego doskonalenia, a które powinny zostać wykonane w ramach obowiązków pracownika.

– Rozszerzenie lub ograniczenie uprawnionych do zgłaszania wniosków

W niektórych badanych przedsiębiorstwach uprawnieni do zgłaszania wniosków są wszyscy pracownicy. Podejmowane tutaj działania dotyczyły zarówno ograniczenia (np. wyłączenie z programu członków kadry kierowniczej, działu technologii, działu lean oraz innych specjalistów, którzy usprawnienia procesów wchodzi w zakres podstawowych obowiązków, a także ograniczenie możliwości zgłaszania takich pomysłów, jeżeli dotyczą zakresu obowiązków pracowników). Zmiany biegły także w odwrotną stronę – polegały na zwiększeniu grona potencjalnych uczestników programu sugestii (np. wdrożenia go także w działach administracyjnych).

– Zmiana liczby pomysłów, które muszą zgłosić pracownicy (w przedsiębiorstwach, gdzie istnieje taki obowiązek)

– Zniesienie obowiązku zgłaszania pomysłów przez pracowników

– Rozszerzenie lub zawężenie kategorii zgłaszanych pomysłów

Niektóre firmy rozszerzyły swoje programy o możliwość zgłaszania pomysłów, które nie przynoszą wymiernych korzyści finansowych lub w przypadku których korzyści są bardzo

trudne do oszacowania (np. dotyczą poprawy BHP i ergonomii lub poprawy jakości) lub wprowadziły nagrody za mniejsze wnioski. Drugą grupą działań było uzyskanie wyższej jakości zgłaszanych wniosków poprzez ograniczenie zgłaszania przez pracowników pomysłów błahych, niedodających wartości.

– **Zmiany w nagradzaniu pracowników za zgłaszane pomysły**

Były to m.in. poszerzenie wachlarza nagród, zamiana niektórych rodzajów innymi istniejących nagród (np. nagród finansowych, rzeczowymi lub odwrotnie), rezygnacja lub wprowadzenie dodatkowych kategorii nagród (np. rezygnacja z nagród kwartalnych, wprowadzenie dodatkowej nagrody dla pracownika, który zgłosił największą liczbę pomysłów), a także zmiany w wysokości przyznawanych pracownikom nagród finansowych.

– **Skrócenie czasu oceny wniosków**

Przedsiębiorstwa wprowadzały zmiany w zakresie zarządzania zgłoszeniami tj. w procedurach i regulaminach programów sugestii w celu skrócenia czasu pomiędzy zgłoszeniem pomysłu, a przekazaniem pracownikowi informacji zwrotnej o jego odrzuceniu lub przyjęciu do realizacji. Robiły to m.in. poprzez szybsze rozpatrywanie napływających zgłoszeń (np. częstsze spotkania zespołów odpowiedzialnych za ich ocenę), przypisanie wszystkich ról w procesie zarządzania pomysłami, doprecyzowanie podziału zadań pomiędzy koordynatorami programu oraz zwiększenie liczby osób odpowiedzialnych za jego utrzymanie.

– **Skrócenie czasu wdrażania wniosków**

Niektóre przedsiębiorstwa podjęły także działania mające na celu przyspieszenie wdrożenia zgłaszanych wniosków, tak, aby jak najszybciej zaczęły one przynosić korzyści dla organizacji, a autor pomysłu mógł szybko zobaczyć ich efekt. Jednym z takich działań było większe angażowanie w realizację usprawnień zespołów autonomicznych (w firmach, w których takie zespoły istnieją), oraz przypisanie właściwym działom pomysłów do wykonania wraz z silniejszym egzekwowaniem wyników tych działań (Grycuk, Dekier, Wrocław, 2014).

W ocenie respondentów pracownicy są raczej zadowoleni z działających w ich przedsiębiorstwach programów sugestii. W skali od 1 do 7, gdzie 1 oznaczało „bardzo niezadowolony”, a 7 – „bardzo zadowolony”, średnia odpowiedzi wyniosła 4,15. Pracownicy firm produkcyjnych byli przy tym bardziej zadowoleni (średnia 4,27) niż pracownicy firm usługowych (3,46) (Grycuk, Dekier, Wrocław, 2014).

PODSUMOWANIE

Program sugestii pracowniczych nie jest standardowym narzędziem systemu *lean management* w przedsiębiorstwie, jednak w literaturze często jest z nim kojarzony. Tymczasem badanie pokazało, że istnieje wiele firm, które posiadają system sugestii, a nie mają *lean management*. Niektóre przedsiębiorstwa posiadały programy sugestii przed wdrożeniem sztywnego zarządzania. Być może jest to m.in. wynik tego, że tak przed, jak i po 1989 r. w wielu polskich przedsiębiorstwach przemysłowych był stosowany system wniosków racjonalizatorskich, którego zasady i cele są podobne do programów sugestii. Choć należy pamiętać, że te pierwsze były głównie skrzynkami, do których pracownicy mogli wrzucić pomysły, ale również zażalenia, natomiast program sugestii jest dokładnie przemyślanym systemem, który oprócz skrzynek na pomysły potrzebuje jeszcze wielu innych narzędzi (opisanych wyżej) aby funkcjonował sprawnie. Główne wnioski z badania to:

- W co piątym analizowanym przedsiębiorstwie w Polsce (ok 19%), które wdrożyło program sugestii, zgłaszanie pomysłów jest obowiązkowe. Badanie pokazało, że jest to raczej obowiązek „miękki”, prawdopodobnie połączony z systemem premiowania, którego niespełnienie raczej nie wiąże się z poważnymi konsekwencjami, jednak powoduje, że dany pracownik nie otrzyma podwyżki, czy też awansu.
- W Polsce istnieje bardzo duża różnorodność rozwiązań, jeżeli chodzi o wynagradzanie pracowników za zgłaszane pomysły. Firmy często łączą nagrody rzeczowe z finansowymi, jak również stosują w obu rodzajach wynagradzania, dodatkowo nagrody miesięczne, kwartalne i roczne.
- W przedsiębiorstwach, które stosują nagrody rzeczowe lub rzeczowe i finansowe łącznie, zwraca uwagę popularność bonów towarowych i kuponów podarunkowych. Stosuje je 43,2 % ankietowanych przedsiębiorstw. Popularność tego rozwiązania wynika prawdopodobnie z doświadczeń polskich przedsiębiorstw ze stosowania kart i bonów, otrzymanych przez pracowników z okazji świąt, i które są najczęściej finansowane z Zakładowego Funduszu Świadczeń Socjalnych. Duża grupa przedsiębiorstw (10,8%) stosuje także przez siebie katalogi nagród. Obydwa rozwiązania należy ocenić pozytywnie, gdyż w literaturze często można spotkać się z poglądem, że rozwiązania umożliwiające wybór nagrody przez pracownika sprawiają, że jest on bardziej zadowolony z programu. Na wybór takiej nagrody może mieć wtedy również parter lub partnerka pracownika (co również może mieć pozytywny wpływ na aktywność w programie).

- Najczęściej stosowaną formą nagradzania za zgłaszane „kaizeny” są w badanych przedsiębiorstwach nagrody finansowe. Stosuje je aż 74,8% firm (45% jako jedyną formę nagradzania, a 29,8% – w połączeniu z nagrodami rzeczowymi).
- Tylko co dziesiąte przedsiębiorstwo stosuje sposób wynagradzania polegający na wypłaceniu pracownikowi określonej kwoty proporcjonalnie do oszczędności. Największa tego rodzaju nagroda to 10% rocznych oszczędności. Jest ona niższa niż tego rodzaju nagrody w Stanach Zjednoczonych, gdzie często spotykane są nagrody w wysokości 20%.
- Badane firmy w coraz większym stopniu do zarządzania programami sugestii zaczynają wykorzystywać Internet i technologie informatyczne.
- Wiele organizacji cały czas poprawia swoje programy sugestii pracowniczych. Do najważniejszych działań należą m.in. wprowadzenie ułatwień administracyjnych dla pracowników.
- Zdaniem uczestników badania program powinien być prosty, zgłaszane pomysły powinny być oceniane szybko, należy zadbać o przekazanie pracownikowi informacji zwrotnej, a także promować w organizacji wyniki programu.
- W firmach, w których zgłaszanie pomysłów usprawniających było obowiązkowe, swoje „kaizeny” zgłosiło niema dwa razy tylu pracowników (58%), niż w firmach, gdzie takiego obowiązku nie było (30,1%).
- Pracownicy otrzymywali średnio informację zwrotną, czy ich pomysł został przyjęty, czy odrzucony po 17,1 dnia.
- Firmy wdrożyły średnio 60,2% wszystkich pomysłów, które zostały zgłoszone przez ich pracowników w 2012 r. Warto również zauważyć, że średnio każdy z pomysłów przyniósł przedsiębiorstwu 2171 zł oszczędności.
- Ponad połowa badanych firm (52,7%) dzieliła się pomysłami swoich pracowników z innymi oddziałami należącymi do danej grupy czy koncernu. (Grycuk, Dekier, Wrocław, 2014)

Po przeanalizowaniu wyników badania, można wyciągnąć wniosek, że system sugestii jest systemem bardzo złożonym i musi uwzględniać w sobie nie tylko zagadnienia związane z inżynierią procesową (sprawne działanie systemu) ale również społeczne czy kulturowe. Mimo że dowiedzieliśmy się wiele na ich temat np.:

- w jaki sposób przedsiębiorstwa motywują pracowników,

- jak systemy są zbudowane,
- jak reklamują systemy sugestii w przedsiębiorstwie,
- czego potrzebują przedsiębiorstwa, aby wdrożyć system sugestii,
- co było największym wyzwaniem przy jego wdrażaniu,

to jednak nadal nie wiadomo, jak powinien wyglądać system sugestii, które daje największe prawdopodobieństwo skutecznego wdrożenia. W kolejnym rozdziale autor postara się przeanalizować statystycznie zbiory danych w poszukiwaniu zależności między różnymi zmiennymi. Badania te mają pomóc w odpowiedzi na kluczowe pytanie: jak powinien wyglądać system sugestii, który przyniesie przedsiębiorstwu w Polsce wymierne korzyści.

Rozdział IV

4. Zastosowanie systemów sugestii w praktyce

Głównym celem rozdziału będzie testowanie następujących hipotez:

- Wzrost poziomu wdrożenia metody lean management ma wpływ na liczbę zgłaszanych przez pracowników przedsiębiorstwa pomysłów.
- Wzrost poziomu wdrożenia metody lean management ma wpływ na liczbę wdrażanych przez pracowników przedsiębiorstwa pomysłów.
- System sugestii generuje większe korzyści w przedsiębiorstwach produkcyjnych niż usługowych.
- Nagrody pieniężne są najlepszym czynnikiem motywującym pracowników do zgłaszania pomysłów usprawniających organizację.

Rozdział ten składać się będzie z części analitycznej, w której zostaną przedstawione wyniki analiz danych zebranych podczas sondażu diagnostycznego i opisanych w rozdziale III. Następnie zostanie przedstawione studium przypadku opisujące efekty zmian w funkcjonowaniu systemie sugestii przedsiębiorstwa po wdrożeniu wniosków z badań analitycznych. Ostatnią część rozdziału to podsumowanie oraz wnioski finalne.

W rozdziale III została zastosowana statystyka opisowa, w której autor podsumował dane zebrane podczas badania. W tej części zostaną zaprezentowane wyniki badań nad zależnościami między różnymi zmiennymi w celu wskazania kluczowych czynników warunkujących sukces wdrożenia systemu sugestii w polskim przedsiębiorstwie.

Aby można było jasno wskazać wpływ jednego czynnika na inne, autor stworzył dwa wskaźniki, które mają pomóc w analizie przedmiotu badań. Są to:

1. Ilość zgłoszonych pomysłów na pracownika – wskaźnik „ilościowy”, który ma pokazać, liczbę pomysłów, jaką pracownicy zgłosili w danym okresie oraz czy są do tego w sposób odpowiedni motywowani.

2. Procent wdrożonych pomysłów – wskaźnik, który na potrzeby pracy został nazwany „jakościowy”, ponieważ określa, ile pomysłów ze wszystkich złożonych było wysokiej jakości i w związku z tym zostały zakwalifikowane do wdrożenia. Pokazuje również, czy pracownicy są kreatywni, czy mają odpowiednią wiedzę nt. procesów i swojej własnej organizacji, ale co równie ważne, czy są zmotywowani, aby zmienić swój zakład pracy na lepszy.

W rozdziale III próbka analizowanych przedsiębiorstw wynosiła 249; natomiast w rozdziale IV zmalała do 134, ponieważ tylko do tylu organizacji udało się obliczyć oba wskaźniki.

4.1 Skuteczność systemu sugestii w przedsiębiorstwie produkcyjnym a usługowym

Po kryzysie lat 2007-2009 wiele firm z branży usługowej tj. banki, BPO (Business Process Outsourcing), SSC (Shared Service Center) chętnie implementowało lean management w swoich organizacjach. Pojawiło się jednak pytanie wśród wielu praktyków czy wdrożenie tego narzędzia w organizacjach usługowych jest tak samo skuteczne jak w produkcyjnych.

Tabela 12 Skuteczność systemów sugestii w przedsiębiorstwach produkcyjnych i usługowych

Branża	Średnia ilość pomysłów na 1 pracownika	Średni procent wdrożonych pomysłów
Produkcja	0,89	60%
Usługi	0,63	52%

Źródło: opracowanie własne

Dane zawarte w tabeli 12 wskazują w sposób jednoznaczny, że oba wskaźniki są na niższym poziomie w branży usługowej niż w przedsiębiorstwach produkcyjnych. Wskaźnik ilości pomysłów na jednego pracownika jest większy o 41%, natomiast w przypadku wskaźnika jakościowego jest to 8% na korzyść firm produkcyjnych.

Mogą na to wpływać dwa czynniki. Jeden z nich to czas funkcjonowania metodyki lean management w organizacji, co ma wpływ na skuteczność całego systemu sugestii (o czym w dalszej części rozprawy). Drugi to trudność w dostrzeganiu procesu. Procesy usługowe to często tylko przepływ informacji między pracownikami za pomocą systemów komputerowych; a zatem to nie to samo co przepływ materiału czy surowca w procesach produkcyjnych, gdzie każde

zatrzymanie produkcji czy brak jakiegokolwiek materiału widoczne jest tzw. gołym okiem, nawet dla osób, które nigdy nie były szkolone z narzędzi lean management. Dlatego tak ważne jest gruntowne szkolenie pracowników w firmach usługowych z metod wspomagających optymalizację procesów. Można jednak założyć, że powyższe wskaźniki z czasem ulegną zmianie i skuteczność programów sugestii pracowniczych w firmach usługowych będzie rosła, pod warunkiem konsekwencji w ich utrzymaniu.

4.2 Czynniki wpływające na skuteczność systemów sugestii

W tej części autor będzie analizował zmienne, mające wpływ na dwa główne wskaźniki, które mają pomóc w ocenie skuteczności systemów sugestii w przedsiębiorstwie.

4.2.1 Nagrody

W rozdziale II wspomniano, że systemy sugestii w modelu amerykańskim oparte są w przeciwieństwie do modelu japońskiego, na zachętach finansowych. W Polsce od wielu lat utarło się przekonanie, że jedynym skutecznym sposobem motywowania pracowników są premie finansowe. W tabeli 13 przedstawiono macierz, w której zaprezentowane zostały wszystkie możliwe kombinacje rozwiązań oraz ich wpływ na skuteczność systemów sugestii.

Tabela 13 Wpływ nagród rzeczowych i finansowych na funkcjonowanie systemów sugestii w Polsce

Motywatory	Średnia ilość pomysłów na 1 pracownika	Średni procent wdrożonych pomysłów
Finansowe - TAK	0,8	61%
Rzeczowe - NIE	0,7	61%
Rzeczowe - TAK	1,0	61%
Finansowe - NIE	1,0	54%
Rzeczowe - NIE	1,0	51%
Rzeczowe - TAK	1,0	56%

Źródło: opracowanie własne

Wyniki nie dają w sposób jednoznaczny przewagi systemom sugestii opartym o nagrody finansowe, a wręcz pokazują, że w sytuacji, kiedy w ogóle nie występują, pracownicy są nawet mocniej zmotywowani do zgłaszania pomysłów. Można jednak zauważyć, że nagrody finansowe wpływają na jakość wniosków, ponieważ wskaźnik jakościowy jest większy w ich przypadku średnio o 7 p.p. Z badania można wyciągnąć wniosek, że w Polsce najlepszym systemem mo-

tywacji jest połączenie nagród finansowych z rzeczowymi, co w pewien sposób łamie paradygmat funkcjonujący wśród polskich menadżerów, że jedynym skutecznym sposobem motywowania pracowników są wyłącznie motywatory finansowe.

4.2.2 Obowiązek zgłaszania pomysłów

Następnym czynnikiem, który został zbadany, to obowiązek zgłaszania pomysłów przez pracowników przedsiębiorstw leżących na terenie Polski. Temat ten jest od dawna szeroko dyskutowany podczas konferencji i szkoleń oraz na różnego rodzaju panelach dyskusyjnych. Jedna ze stron uważa, że należy ustalić cele, aby wymusić na pracownikach generowanie pomysłów, ponieważ chociaż z natury mają różne pomysły, to nie mają ochoty ich zgłaszać. Z drugiej strony mamy grupę osób, które twierdzą, że zastosowanie takich celów jest całkowicie sprzeczne z zasadami Toyoty czy lean management, gdyż w przedsiębiorstwach nasiąkniętych kulturą lean, pracownik odczuwa potrzebę zgłaszania pomysłów. Ma bowiem świadomość, że tym sposobem poprawi funkcjonowanie przedsiębiorstwa, a przy okazji wpłynie to również w sposób pozytywny na jego status. Kolejnym argumentem przeciwników tego rozwiązania jest hipoteza, że pracownicy w takim wariacie funkcjonowania systemu sugestii zgłaszają wiele pomysłów, aby osiągnąć cel; jednak większość sugestii nie przedstawia dla przedsiębiorstwa dużej wartości. Wyniki badania wydaje się, że rozwiązują ten wieloletni spór. Wynika z nich (tabela 14) jednoznacznie, że narzucenie celów pracownikom, jest czymś pozytywnym, czymś

Tabela 14 Obowiązek zgłaszania pomysłów w programie pomysłów pracowniczych

Obowiązek	Średnia ilość pomysłów na 1 pracownika	Średni procent wdrożonych pomysłów
NIE	0,73	58%
TAK	1,26	63%

Źródło: Opracowanie własne

co przynosi firmie wymierne korzyści. Należy jednak pamiętać, że narzucane cele przeważnie są „celami miękkimi” tzn., że ich nieosiągnięcie nie wiąże się z jakąkolwiek karą, ale ich wykonanie może przynieść danej osobie korzyści (zagadnienie szczegółowo opisane w rozdziale III).

Jeśli chodzi o wskaźnik ilościowy (liczba pomysłów na jednego pracownika), to jest on prawie dwa razy większy w przypadku firm, gdzie został narzucony pracownikom cel ilościowy. Ten wynik nie wydaje się być zaskoczeniem i potwierdza opinie zwolenników tego rozwiąza-

nia, że odpowiednie zmotywowanie pracowników za pomocą celów ma wpływ na liczbę zgłaszanych pomysłów. Interesujący jest jednak wynik, jaki osiągnął drugi wskaźnik, wskaźnik jakościowy (procent wdrożonych pomysłów). Okazało się bowiem, że nie tylko jest on zbliżony do wskaźnika, jaki osiągają przedsiębiorstwa, gdzie zgłaszanie pomysłów jest czymś dobrowolnym, ale wręcz przewyższa go o 5 p.p. Można zatem zaryzykować stwierdzenie, że narzucenie celów miękkich pracownikom jest rozwiązaniem lepszym niż ich brak i w dłuższej perspektywie powinno przynieść organizacji więcej wartości dodanej.

4.2.3 Poziom wdrożenia lean management w przedsiębiorstwie

Kolejnym czynnikiem, który może mieć wpływ na funkcjonowanie systemów sugestii pracowniczych w przedsiębiorstwie, jest poziom wdrożenia systemu lean management (tabela 5). Każdy z respondentów oceniał go poprzez zaznaczenie liczb od 1 do 7, gdzie 1 oznaczało „początek wdrożenia systemu lean management”, a 7 „wdrożenie bardzo zaawansowanych narzędzi lean management” - należy zaznaczyć, że była to subiektywna ocena respondentów. Wyniki (tabela 15) pokazują jednak zależność między tym czynnikiem, a poziomem zgłaszanych pomysłów na jednego pracownika, jak i procentem wdrożeń.

Tabela 15 Poziom wdrożenia lean management, a jego funkcjonowanie.

Poziom wdrożenia	Średnia ilość pomysłów na 1 pracownika	Średni procent wdrożonych pomysłów
1	0,3	40%
2	0,8	62%
3	0,9	60%
4	0,8	60%
5	0,8	53%
6	1,1	69%
7	1,1	77%

Źródło: opracowanie własne

Otrzymane wyniki można podzielić na 3 kategorie:

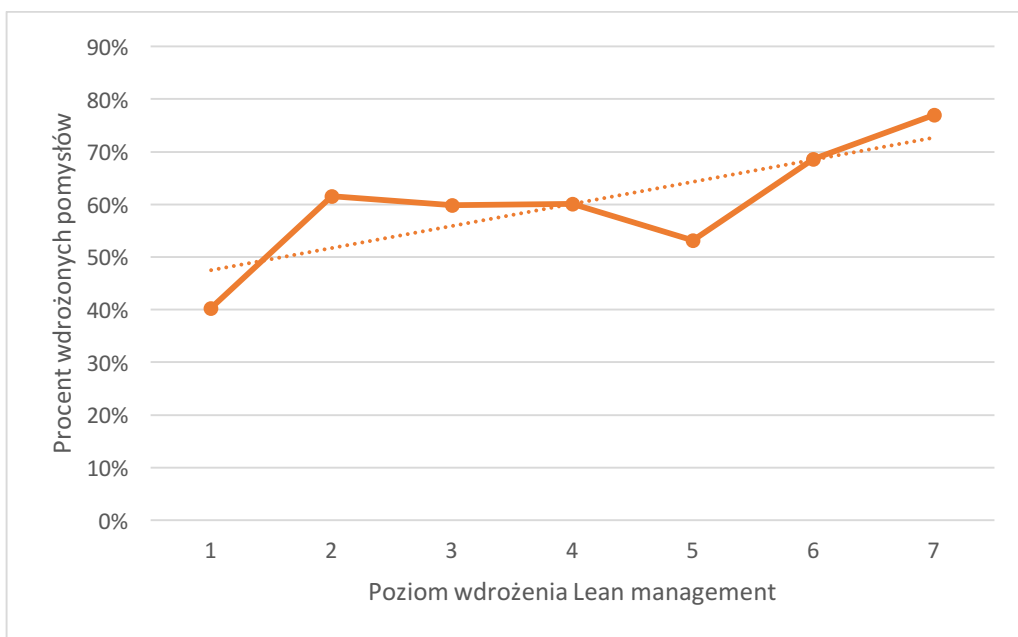
Wdrożenie na poziomie 1 – bardzo słaba skuteczność w obu kategoriach. Średnio pracownik zgłasza tylko 0,3 pomysłu, a jeśli chodzi o procent wdrożeń, to wskaźnik ten osiągnął poziom

40% - w obu przypadkach są to najgorsze wyniki w badaniu. Nie jest to zaskoczeniem, ponieważ początki wdrożeń zazwyczaj są bardzo trudne - pracownicy muszą przekonać się do danego rozwiązania oraz nabyć odpowiednią wiedzę nt. optymalizacji procesów.

Wdrożenie na poziomie 2-5 – średnio na jednego pracownika przypada 0,825 pomysłu - jest to prawie trzy razy lepszy wynik niż w przypadku poprzedniej kategorii. Wskaźnik jakościowy również zanotował duży skok - wzrósł on średnio półtora razy - do poziomu 58,75% - co jest bardzo dobrym wynikiem. Wyniki na tym poziomie wskazują, jak ważne jest inwestowanie w wiedzę pracowników na temat systemów optymalizacji i ich narzędzi. Musimy bowiem założyć, że wdrożenie narzędzi lean na poziomie 2-5 zostało dokonane wspólnie z pracownikami. Zatem posiadają oni gruntowną wiedzę na ich temat i to dzięki niej potrafią dostrzec wąskie gardła, a następnie zaproponować odpowiednie rozwiązania, które pomogą je wyeliminować.

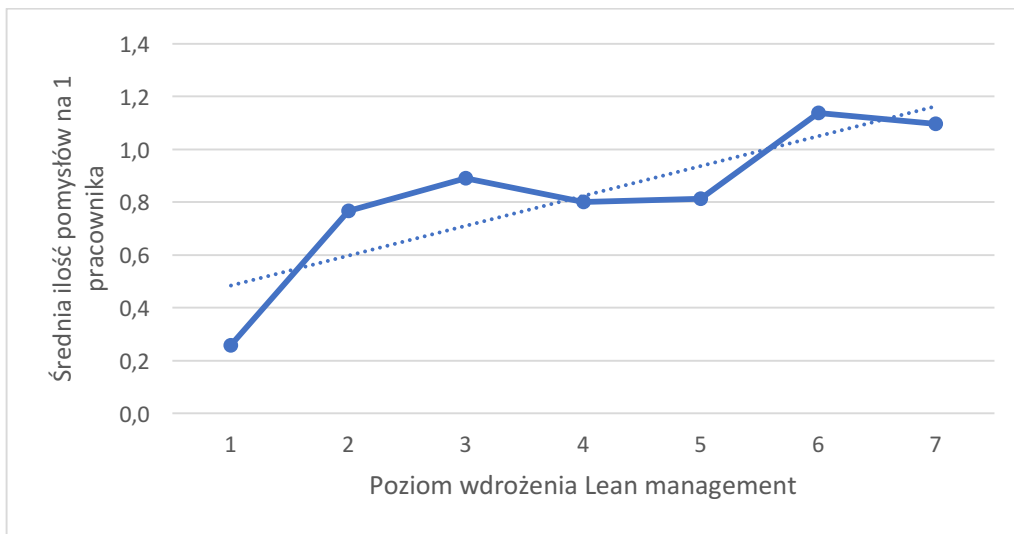
Wdrożenie na poziomie 6-7 - średnio na jednego pracownika przypada 1,1 pomysłu, z czego około 73% jest wdrażane. Wynik tej kategorii nie pozostawia wątpliwości, że poziom wdrożenia lean management w przedsiębiorstwie bardzo mocno wspiera działanie systemu pomysłów pracowniczych. Potwierdzenie tej zależności możemy zauważyć również na 2 poniższych wykresach, które pokazują bardzo silny trend wzrostowy w przypadku obu wskaźników, zarówno ilościowego jak i jakościowego (wykres 17 i 18).

Wykres 17 Procent wdrożonych pomysłów a poziom wdrożenia lean management



Źródło: opracowanie własne

Wykres 18 Średnia ilość pomysłów na 1 pracownika, a poziom wdrożenia lean management



Źródło: opracowanie własne

Należy zatem pamiętać, że podczas wdrażania systemu sugestii pracowniczych istnieje bardzo duże sprzężenie między poziomem zaawansowania lean management w danym przedsiębiorstwie a skutecznością systemu sugestii. Dzięki tej informacji można określić dwie strategie wdrażania omawianego systemu:

1. Wdrażanie systemu sugestii na początku implementacji lean management – należy mieć na uwadze wysokie ryzyko niepowodzenia programu oraz potrzebę zaangażowania wielu zasobów czasowych i finansowych na promocję systemu, edukację pracowników oraz tworzenie sprawnego procesu oceny i weryfikacji pomysłów. Podczas tych początkowych prac może, jednakże okazać się, że znajdą się pracownicy, którzy odkryją duże możliwości doskonalenia ich warsztatu pracy, co zaowocuje nawet bardzo dużymi oszczędnościami. W tym aspekcie może to być zaletą tego rozwiązania.

2. Wdrożenie systemu sugestii w momencie, kiedy udało się już zaimplementować podstawowe narzędzia lean management - w tym wariantcie przekonanie pracowników do zgłaszania pomysłów jest znacznie prostsze, ponieważ mają oni już podstawową wiedzę nt. narzędzi oraz filozofii optymalizacji procesów, dzięki czemu łatwiej im zrozumieć założenia tego narzędzia oraz dostrzec różnego rodzaju marnotrawstwa.

4.2.4 Metody oceny wniosków usprawniających

Kolejnym aspektem, który został przeanalizowany, była kwestia składu komisji oceniającej

wnioski racjonalizatorskie. Wyniki raczej nie zaskakują. Okazało się bowiem (tabela 16), że w przypadku, kiedy proces nie jest sformalizowany, czyli nie ma ustalonych standardów oceny i wnioski analizują różne osoby, wyniki są najslabsze. Wynoszą one wówczas 0,29 pomysłu na jednego pracownika, z czego tylko 50% z nich jest wdrażane. Można zaryzykować stwierdzenie, że w takich przedsiębiorstwach nie ma właściciela programu pomysłów pracowniczych, który w sposób znaczący wspiera jego funkcjonowanie (zagadnienie szczegółowo opisane w rozdziale III).

Tabela 16 System oceny wniosków racjonalizatorskich

Kto ocenia	Średnia ilość pomysłów na 1 pracownika	Średni procent wdrożonych pomysłów
TAK - zespół	0,38	59%
NIE - kierownik	0,37	59%
TAK - kierownik	0,40	63%
NIE – zespół	0,44	58%
NIE - kierownik	0,29	50%
TAK - kierownik	0,48	60%

Źródło: Opracowanie własne

W przypadku innych rozwiązań wyniki są raczej zbliżone do siebie i trudno wskazać w sposób jednoznaczny, które z nich jest najlepsze. Za pewnik można jednak uznać, że menadżerowie, którzy chcą posiadać sprawnie działający system sugestii, muszą w sposób jednoznaczny określić, kto będzie oceniał pomysły pracowników.

4.2.5 Modyfikowanie systemu sugestii

Lean management ma w swoich fundamentach „wszytą” - znaną zresztą na całym świecie - filozofię kaizen (ciągłe doskonalenie). Wyniki kolejnej analizy potwierdzają, jak ważne jest to podejście (tabela 17).

Tabela 17 Modyfikacja systemów sugestii

Czy nastąpiły modyfikacje	Średni procent wdrożonych pomysłów	Średnia ilość pomysłów na 1 pracownika
NIE	51%	0,55
TAK	64%	1,07

Źródło: opracowanie własne

Pokazują one w sposób jednoznaczny, że programy sugestii pracowniczych należy traktować jako oddzielny proces, który powinien być przez cały czas (na bieżąco) obserwowany przez

jego właściciela lub zespół doskonalący procesy, i optymalizowany. Dzięki temu podejściu udaje się w sposób znaczący podnieść jego skuteczność, co można zauważyć na przedstawionej tabeli nr 17. Firmy, które nie modyfikowały systemu sugestii pracowniczych, otrzymywały średnio od każdego pracownika tylko 0,55 pomysłu, z czego połowa (51%) była wdrażana. Sytuacja była zgoła inna w przedsiębiorstwach, które postanowiły optymalizować swój system. W takim przypadku średnio każdy pracownik zgłosił prawie dwa razy więcej pomysłów (1,07 pomysłu), z czego aż 64% zostało wdrożone w organizacji.

4.2.6 Wpływ liczby pracowników na skuteczność systemów sugestii

Następnym pytaniem - jakie zadał sobie autor pracy - to pytanie czy ilość pracowników w organizacji ma wpływ na funkcjonowanie systemów sugestii. Okazuje się, że tak. Jak można zauważyć w tabeli 18 w przedsiębiorstwach zatrudniających do 2000 osób, oba wskaźniki tj. zarówno ilościowy jak i jakościowy osiągają największą wartość i wynoszą odpowiednio 0,88 pomysłu na pracownika oraz 60% wdrożeń. W przypadku drugiej kategorii przedsiębiorstw zatrudniających między 2001-4000 osób wskaźnik jakościowy nie spadł znacząco, bo tylko o 2%; jednak ilość pomysłów przypadających na jednego pracownika spadła o 0,37 pomysłu i osiągnęła wartość 0,51. Najgorzej sytuacja prezentuje się w bardzo dużych firmach, które zatrudniają między 6001, a 8000 osób; w tego typu organizacjach wskaźniki osiągnęły wartość 0,44 pomysłu na jednego pracownika oraz tylko 37% wdrożeń. Wyniki te można tłumaczyć faktem, że im większe przedsiębiorstwo, tym trudniej zarządzać procesem, jakim jest program sugestii pracowniczych. Co więcej, należy poświęcić znacznie więcej środków i czasu na promujące go działania marketingowe.

Tabela 18 Wpływ liczby pracowników na skuteczność systemów sugestii

Liczba pracowników w przedsiębiorstwie	Średnia ilość pomysłów na 1 pracownika	Średni procent wdrożonych pomysłów
1-2000	0,88	60%
2001-4000	0,51	58%
4001-6000	b/d	b/d
6001-8000	0,44	37%

Źródło: opracowanie własne

4.2.7 Zadowolenie pracowników z programu sugestii pracowniczych

Pytanie o zadowolenie z funkcjonowania systemu sugestii było jednym z ostatnich pytań w ankiecie i miało sprawdzić subiektywną ocenę respondentów na jego temat. Przeprowadzając analizy autor „połączył” tą informację ze wskaźnikami ilościowym i jakościowym.

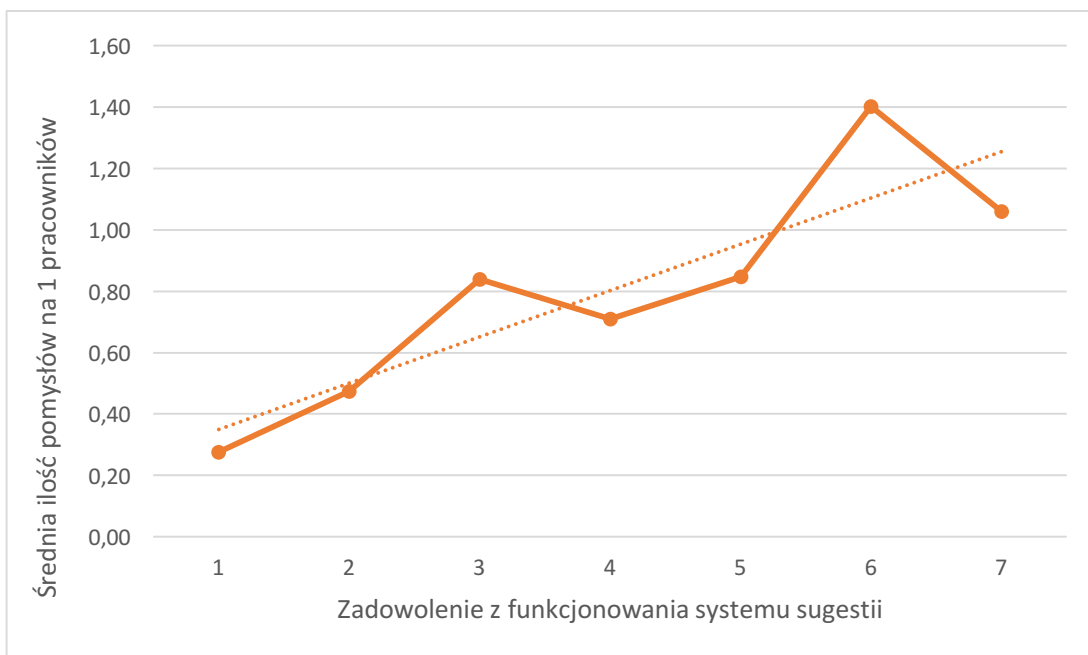
Tabela 19 Poziom zadowolenia pracowników z systemu sugestii a wskaźnik ilościowy oraz jakościowy

Poziom zadowolenia pracowników z systemu sugestii	Średnia ilość pomysłów na 1 pracownika	Średni procent wdrożonych pomysłów
1	0,28	25%
2	0,47	36%
3	0,84	47%
4	0,71	63%
5	0,85	62%
6	1,40	72%
7	1,06	67%

Źródło opracowanie własne

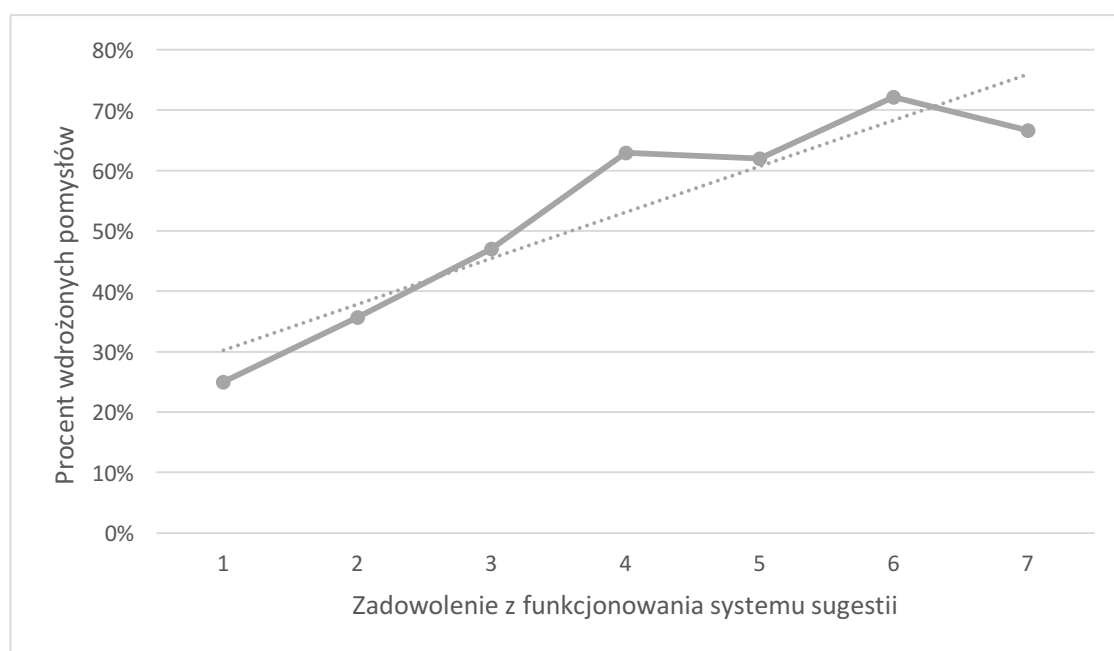
Okazało się, że istnieje bardzo duża zależność między zadowoleniem pracowników (tabela 19), a liczbą zgłaszanych pomysłów, jak i ilością samych wdrożeń. Potwierdzają to również wykresy 19 i 20, które pokazują bardzo silny trend wzrostowy w obu przypadkach.

Wykres 19 Ilość pomysłów na 1 pracownika, a zadowolenie pracowników



Źródło opracowanie własne

Wykres 20 Procent wdrożonych pomysłów, a zadowolenie pracowników



Źródło opracowanie własne

Wydaje się więc, że czynnik ten może być bardzo istotny dla sprawnego funkcjonowania systemu sugestii. Warto jednak sprawdzić, jak się prezentuje w podziale na przedsiębiorstwa produkcyjne i usługowe (tabela 20).

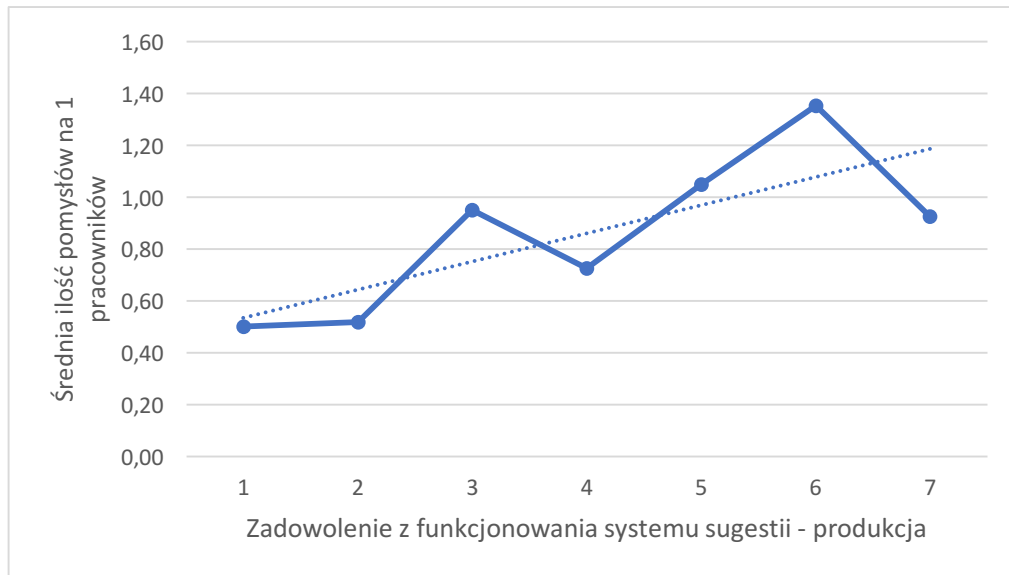
Tabela 20 Zadowolenie pracowników z podziałem na usługi i produkcję

Zadowolenie z systemów sugestii	Średnia ilość pomysłów na 1 pracownika	Średni procent wdrożonych pomysłów
Produkcja	0,91	60%
1	0,50	30%
2	0,52	36%
3	0,95	52%
4	0,76	62%
5	0,86	60%
6	1,39	71%
7	1,06	67%
Usługi	0,48	54%
1	0,05	20%
2	0,25	34%
3	0,14	17%
4	0,20	69%
5	0,58	93%
6	1,51	84%

Źródło: opracowanie własne

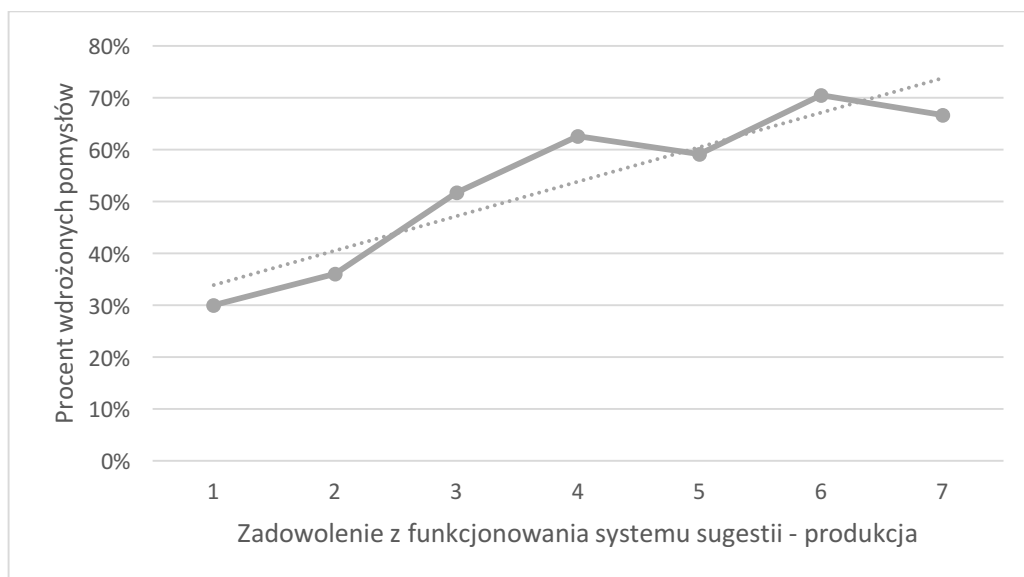
W obu przypadkach wnioski są bardzo podobne. Wzrost zadowolenia z funkcjonowania systemu sugestii wpływa w sposób znaczący na liczbę zgłaszanych pomysłów oraz na ich jakość zarówno w firmach produkcyjnych jak i usługowych, co dodatkowo potwierdzają wykresy 21, 22, 23 i 24.

Wykres 21 Średnia ilość pomysłów na jednego pracownika – firmy produkcyjne



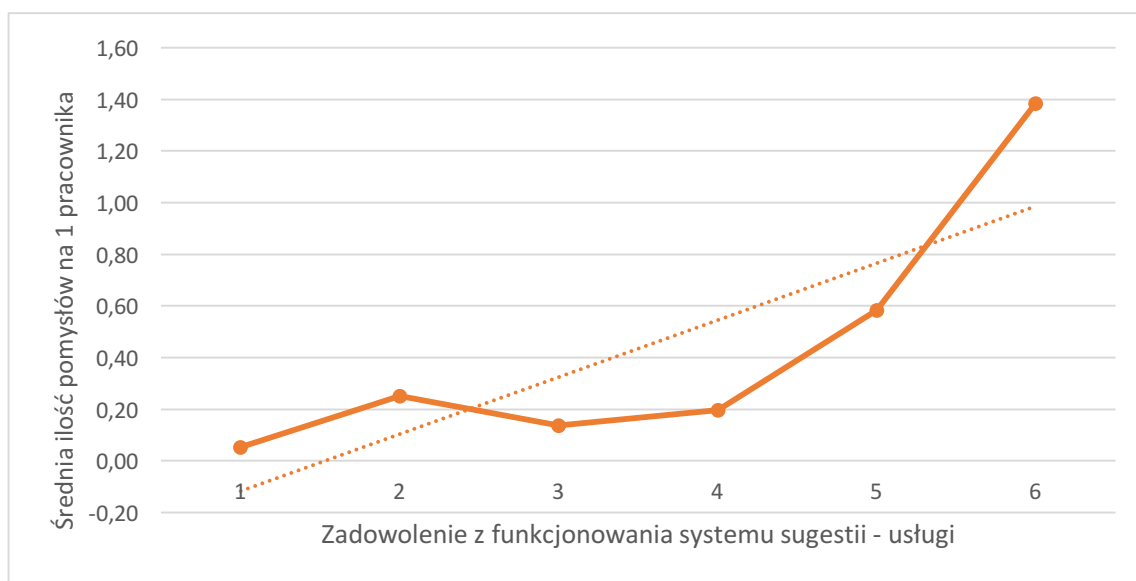
Źródło: opracowanie własne

Wykres 22 Procent wdrożonych pomysłów – firmy produkcyjne



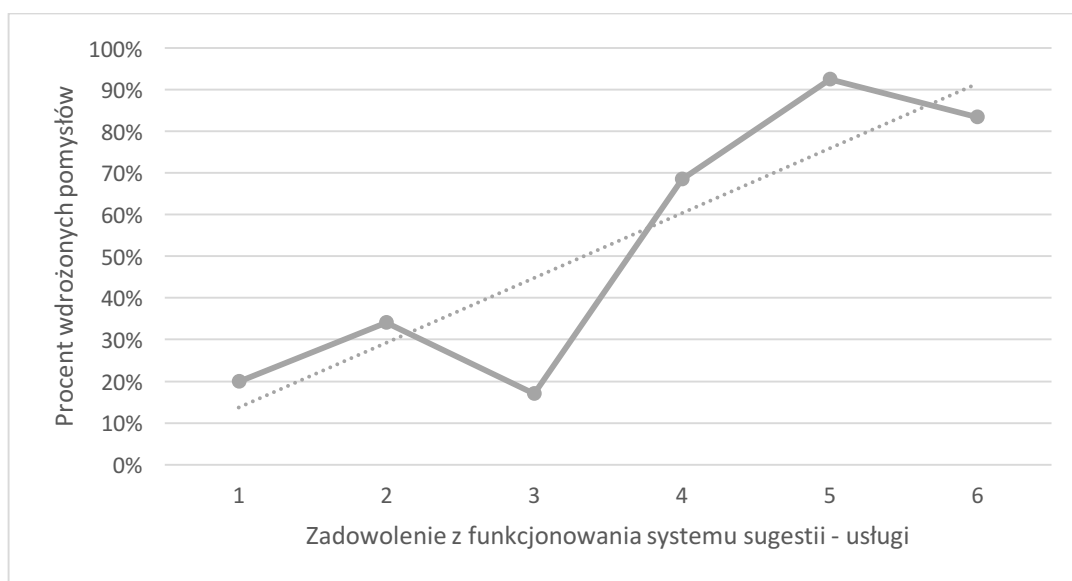
Źródło: opracowanie własne

Wykres 23 Średnia ilość pomysłów na jednego pracownika – firmy usługowe



Źródło: opracowanie własne

Wykres 24 Procent wdrożonych pomysłów – firmy usługowe



Źródło: opracowanie własne

Skoro więc czynnik ten ma tak duże znaczenie dla prawidłowego funkcjonowania systemu sugestii, w dalszej części rozprawy autor postanowił zbadać co wpływa na zadowolenie pracowników.

4.2.8 Czas odpowiedzi a zadowolenie pracowników

Bardzo ciekawe wnioski płyną z pytania o czas, po jakim pracownicy firmy otrzymują informację zwrotną na temat ich pomysłu. Przy czym należy podkreślić, że nie mówimy tu o czasie od zgłoszenia do wdrożenia, a o czasie przekazania informacji zgłaszającemu, jak jego pomysł został oceniony i czy zostanie w ogóle wdrożony. Odpowiedź na to pytanie miała pokazać, jak sprawnie funkcjonuje system sugestii w danych firmach. Wyniki zdają się potwierdzać, że zagadnienie to jest bardzo istotne, a może i nawet kluczowe, aby program pomysłów pracowniczych działał w sposób zadowalający. Tabela 21 przedstawia wyniki zbiorcze dla wszystkich przedsiębiorstw; natomiast tabela 22 przedstawia je w podziale na przedsiębiorstwa usługowe i produkcyjne.

Tabela 21 Wpływ czasu odpowiedzi na zadowolenie pracowników

Zadowolenie	Średni czas odpowiedzi
1	33,0
2	36,7
3	18,8
4	17,0
5	17,6
6	12,0
7	11,2

Źródło: Opracowanie własne

Tabela 22 Wpływ czasu odpowiedzi na zadowolenie pracowników z podziałem na przedsiębiorstwa produkcyjne i usługowe

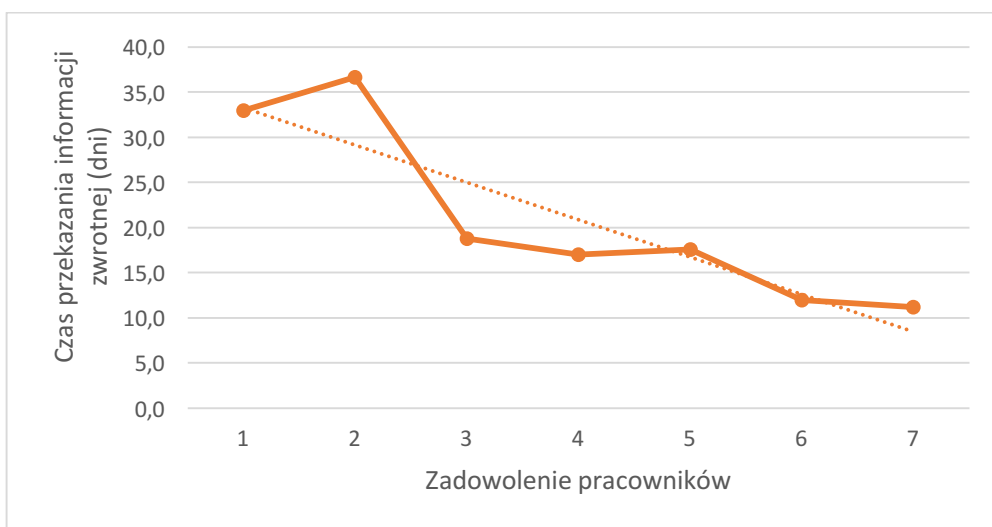
Zadowolenie	Średni czas odpowiedzi
Produkcja	18,2
1	45,0
2	40,2
3	18,4
4	16,9
5	18,2
6	12,9
7	11,2
Usługi	14,7
1	21,0
2	19,0
3	22,0

4	20,0
5	5,5
6	6,0

Źródło: Opracowanie własne

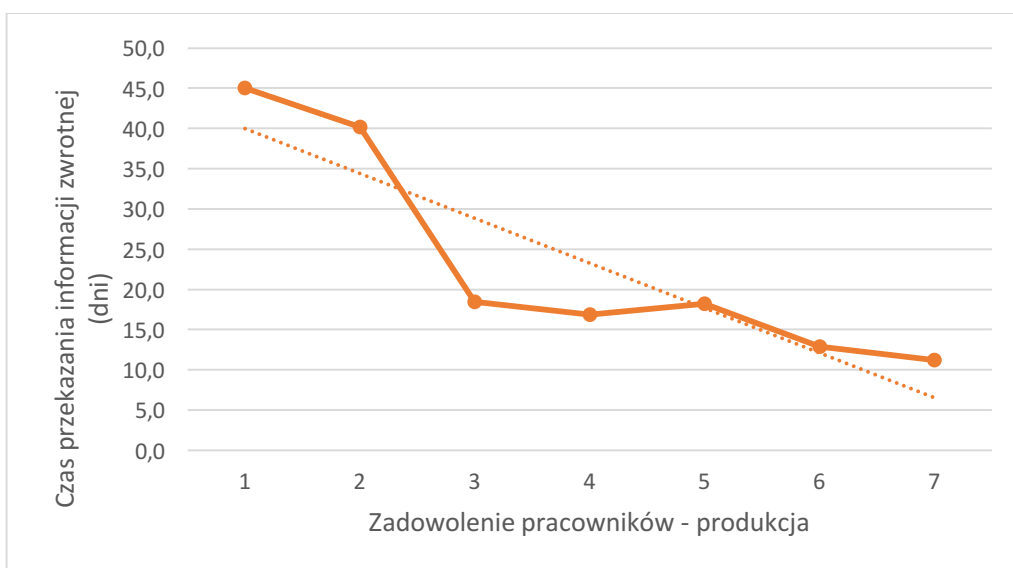
Widać na nich bardzo wyraźnie, że czas odpowiedzi wpływa na zadowolenie pracowników uczestniczących w programie sugestii pracowniczych. Linie trendu również potwierdzają te wnioski (wykres 25, 26 i 27).

Wykres 25 Czas odpowiedzi a zadowolenie pracowników - łącznie



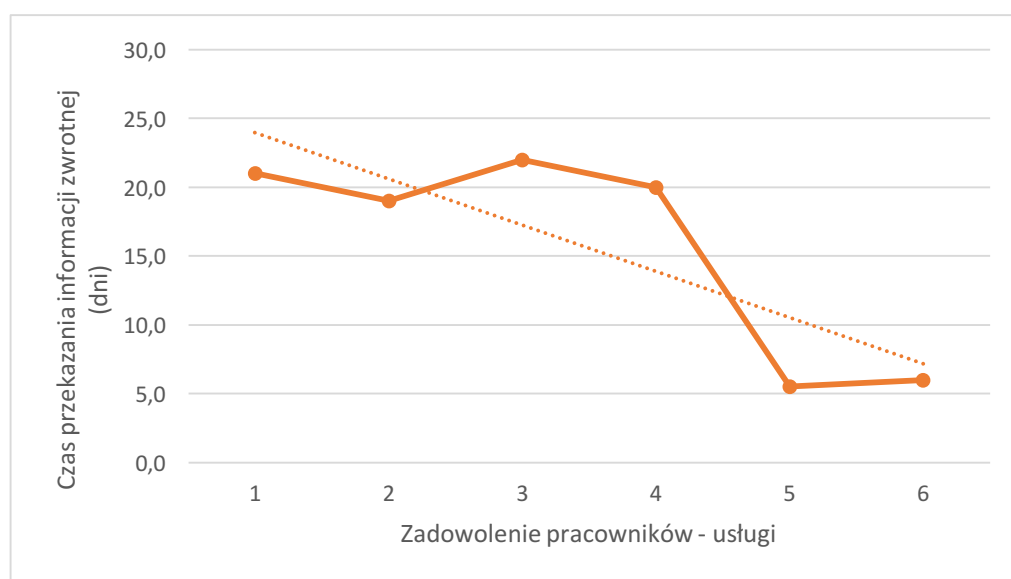
Źródło: Opracowanie własne

Wykres 26 Czas odpowiedzi a zadowolenie pracowników – firmy produkcyjne



Źródło: Opracowanie własne

Wykres 27 Czas odpowiedzi a zadowolenie pracowników – firmy usługowe



Źródło: Opracowanie własne

Menadżerowie chcący posiadać pracowników zaangażowanych w program sugestii muszą więc dbać o to, aby stworzyć odpowiednie procedury oraz zabezpieczyć zarówno zasoby osobowe jak i finansowe w celu jak najszybszej analizy każdego zgłoszonego pomysłu i przekazania informacji zwrotnej zainteresowanej osobie. Potwierdza to kolejna analiza (tabela 23), która pokazuje zależność między średnim czasem odpowiedzi, a wskaźnikiem ilościowym i jakościowym.

Tabela 23 Czas odpowiedzi a wskaźniki ilościowe i jakościowe

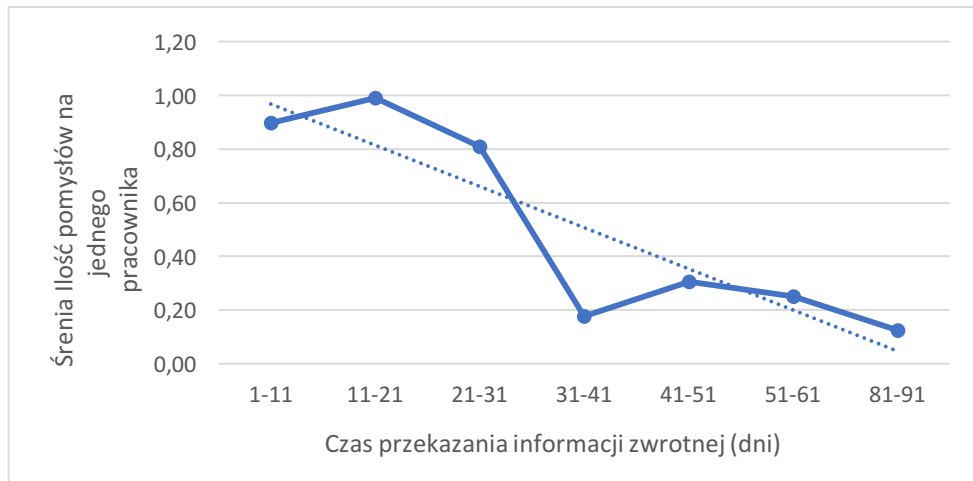
Średni czas odpowiedzi	Średnia ilość pomysłów na 1 pracownika	Średni procent wdrożonych pomysłów
1-11	0,90	64%
11-21	0,99	62%
21-31	0,81	54%
31-41	0,18	65%
41-51	0,31	28%
51-61	0,25	30%
81-91	0,13	30%

Źródło: Opracowanie własne

Wyniki potwierdzają, że czas odpowiedzi jest bardzo istotny. Widzimy bowiem, że jeśli przekazanie informacji zwrotnej zajmuje organizacji więcej niż 30 dni, wskaźnik ilościowy wynosi średnio 0,21 pomysłu na pracownika, a wskaźnik jakości 38,25 %. Jednak jeśli ten czas uda

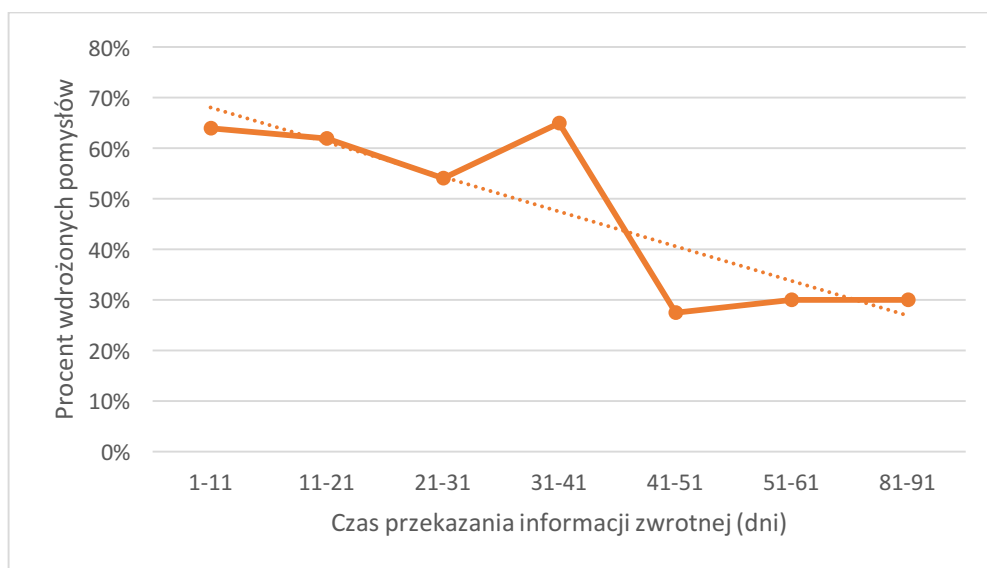
się firmie zredukować do poziomu poniżej 30 dni, wyniki różnią się diametralnie. Wskaźnik ilości pomysłów na jednego pracownika wzrasta średnio do poziomu 0,9, czyli ponad 4 razy, a procent wdrożonych pomysłów osiąga wartość 60%. Poniższe wykresy (wykres 28 i 29) potwierdzają tę bardzo silną zależność.

Wykres 28 Czas odpowiedzi a ilości pomysłów na jednego pracownika



Źródło: Opracowanie własne

Wykres 29 Czas odpowiedzi a procent wdrożonych pomysłów



Źródło: Opracowanie własne

Analizy wskazują, że czas przekazywania informacji zwrotnej jest jednym z najważniejszych czynników, determinujących sposób funkcjonowania programu sugestii pracowniczych. Wy-

nik ten nie powinien być zaskoczeniem, ponieważ pracownicy chcą mieć poczucie, że są słuchani, i że ktoś interesuje się ich zdaniem i opinią. Jeśli po zgłoszeniu sugestii, pomysłodawca przez dłuższy czas nie otrzymuje informacji zwrotnej, to uważa, że jego zdanie nie jest ważne, a i pomysł nie był istotny, bo gdyby tak było, to nadano by mu wysoki priorytet. Taki sposób myślenia powoduje, że wydłużający się czas przekazywania informacji zwrotnej skutecznie demotywuje pracowników do dalszego zgłaszania pomysłów.

4.2.9 Czas funkcjonowania systemu sugestii, a czas przekazania informacji zwrotnej

Każda osoba wdrażająca nowe projekty chce, aby funkcjonowały one od razu jak najlepiej. Niestety w praktyce - przeważnie po pierwszym wdrożeniu - należy w danym narzędziu napisać jeszcze wiele poprawek, zanim będzie on dawał maksymalne korzyści. Widzimy to bardzo często w przypadku systemów operacyjnych, do których producenci wydają co roku kilka „latek” systemu. Autor postanowił sprawdzić, jak sytuacja ma się w przypadku systemów sugestii, to znaczy, czy można założyć, że od razu po wdrożeniu mogą one działać tak sprawnie jak życzyliby sobie tego jego autorzy lub osoby, które je nadzorują. Wyniki badań (tabela 26) wskazują, że programy pracownicze nie są wyjątkowe i nie ma żadnych różnic między nimi, a wspomnianymi wcześniej systemami operacyjnymi. Jak widzimy w tabeli 24 przez pierwsze 6 lat informacje zwrotną pracownicy otrzymują średnio po 20,23 dnia. Z wcześniejszych analiz wiemy, że ten wskaźnik jest kluczowy w sprawnym funkcjonowaniu systemu pomysłów pracowniczych. Dopiero po upływie 6 lat wskaźnik ten zaczyna się poprawiać i spada średnio w kolejnych 5 latach do poziomu 12,73 dnia. Zależności te potwierdza wykres nr 30.

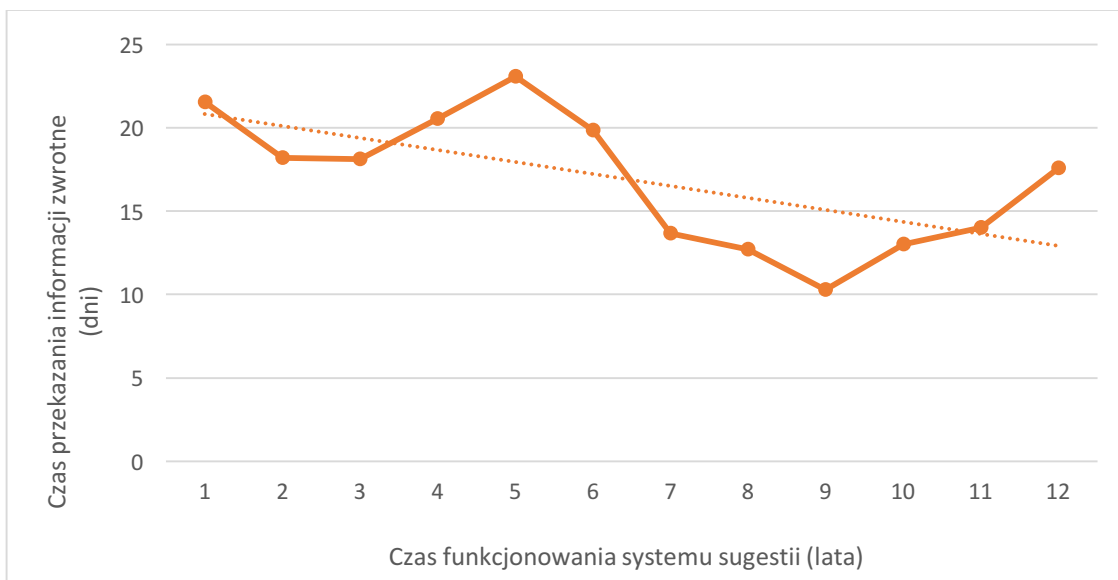
Tabela 24 Wpływ czasu wdrożenia systemu sugestii a czas przekazywania informacji zwrotnej

Ile lat funkcjonuje system sugestii	Średni czas odpowiedzi
1	21,5
2	18,2
3	18,1
4	20,6
5	23,1
6	19,9
7	13,7
8	12,7
9	10,3

10	13,0
12	14,0

Źródło: Opracowanie własne

Wykres 30 Czas funkcjonowania systemu sugestii a czas przekazania informacji zwrotnej



Źródło: Opracowanie własne

Można stąd wyciągnąć wniosek, że w przypadku systemów sugestii jego twórcy muszą „uzbroić się w cierpliwość” i cały czas obserwować i zastanawiać się, czy mogą coś poprawić w sposobie funkcjonowania systemu, a na to oczywiście potrzeba czasu. Dane te pokazują bardzo dużą zależność z wcześniejszą analizą (tabela 25) mówiącą o wpływie modyfikacji systemu na wyniki ilościowe i jakościowe, która również potwierdza, że narzędzie to musi być cały czas doskonalone i poprawiane, ponieważ tylko wtedy może przynosić przedsiębiorstwu największe wymierne korzyści.

Tabela 25 Czy następowały modyfikacje systemu sugestii pracowniczych.

Czy nastąpiły modyfikacje	Średni procent wdrożonych pomysłów	Średnia ilość pomysłów na 1 pracownika
NIE	51%	0,55
TAK	64%	1,07

Źródło: Opracowanie własne

4.2.10 Wnioski

Na podstawie powyższych badań jesteśmy w stanie potwierdzić postawione wcześniej hipotezy:

- Wzrost poziomu wdrożenia metody lean management ma wpływ na liczbę zgłaszanych przez pracowników przedsiębiorstwa pomysłów.
- Wzrost poziomu wdrożenia metody lean management ma wpływ na liczbę wdrażanych przez pracowników przedsiębiorstwa pomysłów.

Poziom wdrożenia lean management ma bardzo duży wpływ na sprawność funkcjonowania systemu sugestii, potwierdzenie możemy znaleźć w Tabeli 26.

Tabela 26 Poziom wdrożenia lean management a ilość pomysłów na jednego pracownika oraz procent wdrożenia

Poziom wdrożenia	Średnia ilość pomysłów na 1 pracownika	Średni procent wdrożonych pomysłów
1	0,3	40%
2	0,8	62%
3	0,9	60%
4	0,8	60%
5	0,8	53%
6	1,1	69%
7	1,1	77%

Źródło: Opracowanie własne

- System sugestii jest narzędziem generującym większe korzyści w przedsiębiorstwach produkcyjnych niż usługowych.

Systemy sugestii sprawdzają się lepiej w firmach o profilu produkcyjnym i generują dla nich więcej wartości dodanej, co potwierdza tabela 27.

Tabela 27 Skuteczność systemów sugestii w przedsiębiorstwach produkcyjnych, a usługowych

Branża	Średnia ilość pomysłów na 1 pracownika	Średni procent wdrożonych pomysłów
Produkcja	0,89	60%
Usługi	0,63	52%

Źródło: Opracowanie własne

- Nagrody pieniężne są najlepszym narzędziem motywującym pracowników do zgłaszania pomysłów usprawniających organizację.

Odpowiedź nie jest jednoznaczna. Widzimy bowiem w tabeli 28, że używanie tylko zachęt finansowych owocuje co prawda pojawieniem dużej ilości pomysłów wysokiej jakości; jednak ilość pomysłów na 1 pracownika jest stosunkowo mała w porównaniu z innymi wariantami. Zdecydowanie najlepszym rozwiązaniem jest używanie zachęt finansowych, ale wzmocnionych różnymi nagrodami rzeczowymi.

Tabela 28 Wpływ nagród rzeczowych i finansowych na funkcjonowanie systemów sugestii w Polsce.

Motywatory	Średnia ilość pomysłów na 1 pracownika	Średni procent wdrożonych pomysłów
Finansowe - TAK	0,8	61%
Rzeczowe - NIE	0,7	61%
Rzeczowe - TAK	1,0	61%
Finansowe - NIE	1,0	54%
Rzeczowe - NIE	1,0	51%
Rzeczowe - TAK	1,0	56%

Źródło: Opracowanie własne

Pozostałe wnioski

1. Wprowadzenie „miękkiego” obowiązku zgłaszania pomysłów przynosi lepsze efekty jakościowe jak i ilościowe niż jego brak.
2. Organizacja musi posiadać ustrukturyzowany proces oceny pomysłów pracowniczych.
3. System sugestii musi być na bieżąco monitorowany i cały czas doskonalony.
4. Systemy sugestii sprawdzają się najlepiej w organizacjach, które zatrudniają do 2000 pracowników.
5. Im większe zadowolenie z systemu sugestii, tym lepiej on funkcjonuje - dotyczy to zarówno branży usługowej jak i produkcyjnej.
6. Jednym z najważniejszych czynników wpływających na zadowolenie pracowników z systemu sugestii jest czas udzielenia pomysłodawcom informacji zwrotnej.

7. Czas udzielania pracownikom informacji zwrotnej jest jednym z czynników najsilniej wpływających na poziom wskaźników ilościowych i jakościowych.
8. Na czas udzielania pracownikom odpowiedzi wpływa bardzo mocno czas funkcjonowania programu sugestii pracowniczych.

4.3 Ankieta przedsiębiorstwa posiadającego najskuteczniejszy system sugestii

Autor - chcąc zweryfikować powyższe wnioski - stworzył dodatkowy wskaźnik tj. liczbę wdrożonych pomysłów na jednego pracownika. Został on obliczony poprzez pomnożenie wskaźnika liczby pomysłów na pracownika i procentu wdrożonych pomysłów.

Poniżej przedstawiono ankietę przedsiębiorstwa, które osiągnęło najlepszy wynik wraz z adnotacjami autora przy najważniejszych pytaniach. Warto zauważyć, że wpisuje się ona bardzo mocno we wnioski opisane w punkcie 4.2.10.

Ankieta dotycząca programów sugestii pracowniczych w polskich przedsiębiorstwach

1. Rodzaj działalności prowadzonej przez Pani/Pana firmę:

Firma produkcyjna

Firma usługowa


Inny rodzaj działalności (jaki?)

Ad 1. Dane zawarte w tabeli nr 12 potwierdzają, że systemy sugestii są bardziej skuteczne w firmach o profilu produkcyjnym.

2. Zatrudnienie w firmie na koniec 2012 r. 2000 osób

Ad 2. Zgodnie z danymi z tabeli nr 18 organizacje do 2000 pracowników posiadają najbardziej sprawne programy sugestii pracowniczych.

3. Czy Pani/Pana firma wdrożyła lub wdraża system *lean management*? Prosimy o ocenę stopnia wdrożenia w skali od 1 do 7.

Nie posiadamy systemu <i>lean management</i>	1	2	3	4	5	6	7	Nasza organizacja działa zgodnie z zasadami <i>lean management</i>
								

Ad 3. W tabeli nr 15 przedstawiono zależności między poziomem wdrożenia Lean management, a działaniem systemu kaizen. Organizacje na tym poziomie osiągały wyniki 1,1 pomysłu na jednego pracownika oraz 69% wdrożonych pomysłów

4. W którym roku Pani/Pana firma rozpoczęła wdrażanie *lean management*? 2005

5. Czy w Pani/Pana firmie funkcjonuje program sugestii pracowniczych?



TAK (przejdź do pytania 8)

NIE (przejdź do pytań 6 i 7)

6. Czy w Pani/Pana firmie rozważa się wprowadzenie takiego programu?

TAK

NIE

Trudno powiedzieć

7. Co Pani/Pana zdaniem byłoby największym wyzwaniem/sprawiłoby największą trudność we wprowadzeniu programu sugestii pracowniczych w firmie? Prosimy o wskazanie trzech najważniejszych czynników.

7.1	Opór ludzki przed zmianami
7.2	Stworzenie skutecznego procesu oceny wniosków
7.3	Brak wsparcia części kierownictwa

8. Od ilu lat w Pani/Pana firmie funkcjonuje system sugestii pracowniczych? 8 lat

Ad 4. Analiza pokazała (tabela 24), że im dłużej w danym przedsiębiorstwie funkcjonuje system sugestii pracowniczych, tym czas przekazania informacji zwrotnej jest krótszy, co ma znaczący wpływ na sprawność funkcjonowania systemu. W przypadku opisywanego przedsiębiorstwa system ten funkcjonuje 8 lat; jest to więc organizacja pracująca nad tym systemem przez długi okres czasu.

9. Jakie były trzy najważniejsze powody wdrożenia systemu sugestii pracowniczych w Pani/Pana firmie?

9.1	Zaangażowanie pracowników
9.2	Zwiększenie motywacji
9.3	Jedna z zasad kaizen: użyj sprytu zamiast pieniędzy

10. Czy pracownicy otrzymują nagrody za zgłaszane pomysły usprawnień?

NIE (*przejdź do pytania 12*)

TAK

Ad 5. Dane przeanalizowane w rozdziale IV (tabela 13) pokazują, że systemy kaizen, w których pracownicy są nagradzani, funkcjonują znacznie lepiej niż te, w których pracownicy są ich pozbawieni.

11. Jeżeli pracownicy otrzymują nagrody rzeczowe i/lub finansowe za zgłaszane pomysły usprawnień, prosimy o krótki opis, jakiego rodzaju są to nagrody i na jakich zasadach są one przyznawane.

	Opis, wielkość i kryteria otrzymania nagrody
Nagrody rzeczowe	Bony na zakupy w sieciach handlowych.
Nagrody finansowe	Nagrody finansowe - za 3 najlepsze sugestie na danym wydziale (raz na kwartał) + nagroda roczna za najlepszą sugestię w firmie
Inne nagrody (<i>jakie?</i>)	

12. Kto w Pani/Pana firmie ocenia zgłaszane przez pracowników pomysły?



Specjalny zespół



Kierownik obszaru, w którym pomysł ma być wdrożony



Przyjęliśmy inne rozwiązanie (jakie?) _____

Ad 6. Analizy wskazały (tabela 16), że system sugestii funkcjonuje lepiej gdy określone są jasno organy, które biorą odpowiedzialność za szybką weryfikację pomysłów pracowniczych.

13. Po ilu dniach (średnio) pracownik otrzymuje informację zwrotną na temat przyjęcia lub odrzucenia złożonego wniosku? Proszę wstawić odpowiednią cyfrę lub znak „X”, jeżeli pracownik nie otrzymuje informacji zwrotnej.

Po 5 dniach

Ad 7. Badania pokazały (tabela 23), że czas przekazania informacji zwrotnej pracownikom jest jednym z ważniejszych elementów sprawnie działającego systemu. Wykazano, że, aby pracownicy byli zmotywowani do zgłaszania wartościowych pomysłów w dużych ilościach, muszą otrzymywać informację zwrotną po nie więcej niż 30 dniach.

14. Czy w Pani/Pana firmie istnieje formalny obowiązek zgłoszenia przez pracownika określonej liczby wniosków?



NIE



TAK

Jeżeli istnieje taki wymóg, ile wniosków w ciągu roku powinien zgłosić pracownik? 1

Ad 8. Tabela 14 wskazuje na wyższość systemów kaizen posiadających obowiązek zgłaszania pomysłów. Wyniki w niej zawarte pokazują, że wskaźnik jakościowy wzrasta w ich przypadku o 5 p.p., natomiast różnica w ilości zgłaszanych pomysłów na pracownika wynosi 0,53 pomysłu.

15. Ile propozycji usprawnień ogółem zgłosili pracownicy w Pani/Pana firmie w 2012 roku?

Ok 12 000

16. Jaki procent pracowników w Pani/Pana firmie zgłosiło w 2012 r. przynajmniej jedną propozycję usprawnień?

85%

17. Jaka jest szacunkowa wartość oszczędności, jakie przyniosły lub przyniosą Pani/Pana firmie pomysły zgłoszone w 2012 r.?

_____ zł  Trudno powiedzieć

18. Jaki procent propozycji usprawnień zgłoszonych przez pracowników w 2012 r. został szacunkowo wdrożony?

85%

19. Co Pani/Pana zdaniem najbardziej motywuje pracowników w firmie do zgłaszania propozycji usprawnień? Prosimy o wskazanie trzech najważniejszych powodów.

19.1	To, że "ktoś z góry" interesuje się pomysłami pracowników
19.2	Pracownicy mogą sami realizować wnioski
19.3	System nagród

20. Czy w ostatnich 2 latach system sugestii pracowniczych w Pani/Pana firmie był modyfikowany?


Nie

Tak

Jeżeli był on modyfikowany, na czym polegały wprowadzone zmiany? Zmiana formy przyznawania nagród, zmiana struktury zespołu oceniającego wnioski _____

Ad 9. Badania opisane w tabeli 17, potwierdzają jak ważne jest ciągle doskonalenie każdego procesu, również tego związanego z programem sugestii pracowniczych. Wykazały one bowiem, że przedsiębiorstwa, które modyfikują swoje programy kaizen, osiągają lepsze wyniki niż te, które na przestrzeni lat nie dokonywały w nich żadnych zmian.

21. Czy Pani/Pana zdaniem pracownicy są zadowoleni z funkcjonującego w firmie systemu sugestii pracowniczych? Prosimy o zaznaczenie w skali od 1 do 7.

Bardzo niezadowolony	1	2	3	4	5	6 	7	Bardzo zadowolony
----------------------	---	---	---	---	---	--	---	-------------------

Ad 10. Tabela 21 wskazuje, dlaczego przedsiębiorstwa powinny dbać o zadowolenie pracowników z całego systemu. Wynika z niej, że im większy poziom osiąga ten współczynnik, tym system sugestii funkcjonuje sprawniej.

22. Czy Pani/Pana firma dzieli się najlepszymi zgłaszanymi przez pracowników pomysłami z innymi oddziałami firmy w Polsce lub zagranicą?

Tak

Nie

23. Biorąc pod uwagę swoje doświadczenia dotyczące systemu sugestii pracowniczych, jakiej najlepszej rady mogłaby Pani/mógłby Pan udzielić organizacji, która dopiero przygotowuje się do wdrożenia takiego systemu?

1. Szybka informacja zwrotna do autora wniosku
2. Szybka realizacja - pracownik nie może czekać na wdrożenie swojej sugestii „miesiącami!”

Ad 11. Warto zauważyć, że w polu „dobrych rad” respondent zwrócił uwagę na aspekt związany z szybkim przekazaniem informacji zwrotnej pracownikom, co zostało potwierdzone podczas przeprowadzonych analiz w tejże rozprawie.

Warto zauważyć, że opisane w ankiecie przedsiębiorstwo, którego odpowiedzi bardzo mocno pokrywają się w wyniki badań zawartych w rozdziale IV, uzyskało najwyższy poziom następujących wskaźników:

- 6 pomysłów na jednego pracownika
- 85% wdrożonych pomysłów

Analiza ankiety przedsiębiorstwa posiadającego najskuteczniejszy system sugestii potwierdza zatem wysunięte przez autora wnioski dotyczące czynników wpływających na ich skuteczność.

Otrzymane wyniki autor postanowił jeszcze dodatkowo zweryfikować poprzez przeprowadzenie eksperymentu w jednym z przedsiębiorstw.

4.4 Studium przypadku – Transformacja systemu sugestii pracowniczych w przedsiębiorstwie X

Celem podrozdziału jest empiryczna weryfikacja wyników otrzymanych z analiz w rozdziale IV. Eksperyment polegał na przeanalizowaniu, jak funkcjonuje system sugestii w przedsiębiorstwie, a następnie zaproponowanie i wdrożenie zmian. Analiza stanu obecnego oraz wdrożenie zmian miało miejsce w listopadzie oraz grudniu 2016. Od stycznia 2017 do końca czerwca tego roku obserwowano efekty prac.

Przedsiębiorstwo nie zgodziło się na podanie swojej nazwy, dlatego zostanie ono nazwane przez autora pracy firmą X.

4.4.1 Charakterystyka przedsiębiorstwa

Firma działa na polskim rynku od roku 1990. Jest częścią dużego niemieckiego koncernu i posiada w naszym kraju dwie fabryki, ale w przedstawionym studium przypadku, skupimy się tylko na jednej z nich. W wybranej wytwórni działa ok. 40 linii produkcyjnych, które obsługuje, w okresie wzmożonej produkcji ok 750 osób. Łącznie w przedsiębiorstwie na terenie Polski pracuje ponad 1000 osób.

4.4.2 Charakterystyka systemu sugestii w przedsiębiorstwie X – stan przed zmianami

Wdrożony w firmie program sugestii pracowniczych został nazwany „Pomysł” Poniżej przedstawiono regulamin funkcjonowania tego programu sugestii pracowniczych, a w dalszej kolejności jego statystyki przed zmianami.

Regulamin programu „Pomysł”

1. „Pomysł” jest programem motywacyjnym, polegającym na zgłaszaniu przez pracowników firmy X pomysłów oszczędnościowych, doskonalących proces produkcyjny oraz wpływających na poprawę BHP oraz jakość wytwarzanych produktów. Pomysły mogą dotyczyć dowolnie wybranego obszaru w firmie X. Każdy zgłoszony pomysł jest oceniany zgodnie z poniższymi zapisami w regulaminie.
2. W programie „Pomysł” może wziąć udział każdy pracownik firmy X, za wyjątkiem pracowników zatrudnionych na stanowiskach dyrektorskich, kierowniczych, koordynatorskich, liderów zmian, a także pracowników Zespołu Projektów Optymalizacyjnych.
3. Niezbędnym warunkiem do wzięcia udziału w programie jest wypełnienie Karty Zgłoszeniowej, skonsultowanie pomysłu z przełożonym poprzez jego podpis na Karcie Zgłoszeniowej, a następnie wrzucenie formularza do specjalnie przygotowanych skrzynek.
4. Karty Zgłoszeniowe zbierane są ze skrzynek co najmniej raz w tygodniu.
5. Weryfikacja Kart Zgłoszeniowych

1 etap – Przeniesienie zapisów dotyczących pomysłów do systemu - warunkiem jest akceptacja pomysłu przez przełożonego (dział odpowiedzialny: Zespół Projektów Optymalizacyjnych) – 1 raz w tygodniu

2 etap - Analiza pomysłu i decyzja o wdrożeniu podejmowana jest przez osoby zarządzające danym działem – 1 raz w miesiącu. W przypadku wysokich nakładów inwestycyjnych decyzję o wdrożeniu pomysłu podejmuje Zarząd.

3 etap – Decyzja o nagrodach podejmowana jest przez członków Komisji programu – 1 raz w miesiącu

W skład Komisji programu „Pomysł” wchodzi:

- Dyrektor Operacyjny
- Dyrektor Produkcji
- Kierownik ds. Organizacji Przemysłowej
- Lider Zmiany
- Główny Mechanik
- Koordynator Zespołu Projektów Optymalizacyjnych
- Technik ds. Projektów Optymalizacyjnych
- Technolog ds. Projektów Optymalizacyjnych
- Specjalista ds. BHP i PPOŻ
- Inne osoby w zależności od potrzeby

6. Przyznawanie nagród

- Raz w miesiącu Komisja Programu decyduje o przyznaniu nagród pieniężnych za najlepsze pomysły:

Pomysły oszczędnościowe oraz doskonalące procesy produkcyjne:

I nagroda – od 600 do 2 000 PLN brutto

II nagroda – od 300 do 500 PLN brutto

III nagroda – 250 PLN brutto

Pomysły wpływające na poprawę BHP lub jakości produktów

- nagroda – od 100 do 300 PLN brutto

7. Wpływ na wysokość przyznawanej nagrody w przypadku pomysłów oszczędnościowych oraz doskonalących proces mają szacowane oszczędności. Korzystnie wpływa również chęć udziału pomysłodawcy w realizacji pomysłu.
8. Zgłoszenie i zaopiniowanie do realizacji pomysłu nie jest równoznaczne z otrzymaniem nagrody.
9. Zakłada się możliwość przyznania w danym miesiącu większej liczby nagród lub nieprzyznawanie nagród w ogóle.
10. Autorzy najlepszych pomysłów w danym roku, przynoszących największe oszczędności mają możliwość otrzymania nagrody specjalnej.

11. Każdy nagrodzony pomysł zostanie opublikowany z podaniem tematu pomysłu, nazwiskiem zwycięzcy jak i wysokością przyznanej nagrody.”

4.4.3 Karta zgłoszeniowa - stan przed zmianami

Pracownicy do zgłaszania swoich pomysłów używali poniższej karty (rysunek 9):

Rysunek 9 Karta zgłoszeń – przed zmianami

Pomysł				
Imię i Nazwisko	Nr karty	Wydział	Czytelny podpis przełożonego	Data zgłoszenia

Jakiego obszaru dotyczy Twój pomysł? (wstaw poniżej X)				
Moje stanowisko pracy	Linia produkcyjna	Technologia	Dział	Cały Zakład
Jaki jest Twój pomysł?				
Jakie korzyści daje wdrożenie Twojego pomysłu?				
Postaraj się krótko oszacować potrzebne zasoby oraz oszczędności jakie przyniesie Twój pomysł				
Czy wyrażasz chęć udziału w realizacji pomysłu: Tak/Nie				

--

Decyzja o realizacji twojego pomysłu (wypełnia Zespół Pomysłów Optymalizacyjnych)	
Etap I:	Etap II:

Źródło: Opracowanie własne na podstawie karty zgłoszeniowej przedsiębiorstwa X

4.4.4 Statystyki systemu sugestii - stan przed zmianami

Jak możemy zauważyć w tabeli 29 wyniki programu sugestii pracowniczych działającego w przedsiębiorstwie nie należały do najlepszych, co potwierdzają wyliczone wskaźniki.

Tabela 29 Ilość zgłoszonych i wdrożonych pomysłów w przedsiębiorstwie X na przestrzeni lat 2014-2016

Ilość zgłoszonych pomysłów	
2014	2015
98	82
11	
Średnia Ilość pracowników objętych programem	
750	
liczba zgłoszonych pomysłów (2014-2016)	
liczba zaakceptowanych pomysłów	82
liczba nagrodzonych pracowników	45
liczba odrzuconych pomysłów	109
Średnia z 3 lat	
Średnia ilość pomysłów na 1 pracownika	0,08
Średni procent wdrożonych pomysłów	43%

Źródło: opracowanie własne

Głównym problemem przedsiębiorstwa była motywacja pracowników do składania wniosków. Wskaźnik ilości pomysłów na jednego pracownika wynosił tylko 0,08, natomiast wskaźnik jakościowy osiągnął wartość 43%. Warto zauważyć, że zaproponowano ciekawe nagrody finansowe, które jednak ku zaskoczeniu osób zarządzających nie zmotywowały pracowników w sposób wystarczający. Po głębszej analizie wszystkich zgłoszonych pomysłów okazało się, że średni czas przekazania informacji zwrotnej pracownikowi, który zgłosił pomysł, wynosił ok 120 dni, przy czym w wielu przypadkach informacji zwrotnej nie było w ogóle.

4.5 Działania usprawniające

Na podstawie wniosków z badań autor zasugerował zmiany w dwóch obszarach:

1. Zmiana systemu motywowania pracowników, poprzez dodanie motywatorów rzeczowych
2. Optymalizacja czasu przekazywania informacji zwrotnej pracownikom.

4.5.1 Zmiany regulaminu – system motywacji i sposób oceny pomysłów

W regulaminie (przedstawionym w podrozdziale 4.4.2) zostały zmodyfikowane punkty 5 i 6 (pełny nowy regulamin został przedstawiony w załączniku).

5. Weryfikacja Kart Zgłoszeniowych

1 etap - Analiza pomysłu i decyzja o wdrożeniu podejmowana jest przez osoby zarządzające danym działem – 1 raz dziennie – w przypadku pomysłów, których koszt wdrożenia przekroczy 1 000 PLN lub 10 rbh jednostki specjalistycznej. Przełożony ma obowiązek poinformować pracownika o decyzji nie później niż po upływie 7 dni.

2 etap – W przypadku wysokich nakładów inwestycyjnych decyzję o wdrożeniu pomysłu podejmuje komisja programu „Pomysł”, w skład której wchodzi:

- Dyrektor Operacyjny
- Dyrektor Produkcji
- Kierownik ds. Organizacji Przemysłowej
- Lider Zmiany
- Główny Mechanik
- Koordynator Zespołu Projektów Optymalizacyjnych
- Technik ds. Projektów Optymalizacyjnych
- Technolog ds. Projektów Optymalizacyjnych
- Specjalista ds. BHP i PPOŻ
- Inne osoby w zależności od potrzeby

Komisja spotyka się raz w tygodniu i ma maksymalnie 14 dni na przekazanie informacji zwrotnej pracownikowi.

6. Przyznawanie nagród

Raz w miesiącu komisja decyduje o przyznaniu nagród pieniężnych za pomysły, które przyniosły największe oszczędności:

I nagroda – od 1 000 do 2 000 PLN brutto

II nagroda – od 500 do 900 PLN brutto

III nagroda – 300 PLN brutto

Kwota uzależniona jest od tego, czy pomysłodawca pomagał we wdrożeniu.

Dodatkowo losowane są 3 pomysły ze wszystkich zgłoszonych i zaakceptowanych do wdrożenia:

I nagroda – 700 PLN brutto

II nagroda – 400 PLN brutto

III nagroda – 200 PLN brutto

Dodatkowo raz na kwartał trzy osoby, które wygenerowały największe oszczędności dla przedsiębiorstwa otrzymują:

I nagroda – 1 000 PLN dofinansowania na wakacje

II nagroda – voucher na kolację w restauracji dla całej rodziny

III nagroda – bilety do kina dla całej rodziny

Raz do roku odbywa się podsumowanie całego programu. Osoby, które zgłosiły najwięcej pomysłów i co najmniej 50% z nich została wdrożona otrzymują:

I nagroda – uroczysta kolacja z Prezesem fabryki oraz możliwość awansu zawodowego

II nagroda – (osoby, które zajęły 2 i 3 miejsce) - 2 000 PLN brutto na szkolenia doskonalące

III nagroda – (osoby, które zajęły miejsca od 4-15) - minimum 3 wyjazdy do innych fabryk koncernu lub innych przedsiębiorstw.

Reasumując powyższe zmiany, dodano kilka poziomów nagród finansowych wzmocnionych wieloma nagrodami rzeczowymi mającymi motywować pracowników ceniących sobie różne wartości, od rodzinnych po rozwój osobisty. Dodatkowo wyeliminowano jeden z etapów oceny wniosków pracowników, wprowadzono kartę oceny pomysłów (załącznik 1) oraz dokonano zmian w karcie zgłoszeniowej (załącznik 2). Wszystkie te zabiegi skróciły czas przekazywania informacji zwrotnej do średnio 21 dni.

4.5.2. Wnioski

Nowy system sugestii zaczął działać z początkiem 2017 roku i poprzedziła go swojego rodzaju kampania promocyjna, która w dużej mierze polegała na rozklejeniu plakatów na terenie zakładu oraz informowaniu pracowników o zmianach na wigilijnych spotkaniach zarządu z pracownikami. Wyniki zmian okazały się być bardzo optymistyczne - przedstawia je tabela 30.

Tabela 30 Wyniki zmian wprowadzonych w przedsiębiorstwie X

Średnia liczba pracowników objętych programem	794
Statystyki programu w okresie od 01.2017 do 06.2017	
liczba zaakceptowanych pomysłów	193
Liczba odrzuconych pomysłów	46
Pomysły złożone do 06.2017	239
Wskaźnik - pomysł na jednego pracownika	0,30
Wskaźnik - procent pomysłów wdrożonych	81%

Źródło: Opracowanie własne

Wskaźnik „ilość pomysłów na jednego pracownika” wzrósł z poziomu 0,08 do 0,30; natomiast wskaźnik „ilość wdrożonych pomysłów” podniósł się z 43% do 81% tj. o ok. 100%.

Można zatem zakładać, na podstawie obu eksperymentów:

- Analiza ankiety najlepszego przedsiębiorstwa
- Eksperyment empiryczny w przedsiębiorstwie X,

że wnioski płynące z badań przeprowadzonych w rozprawie są słuszne i mogą być z powodzeniem wykorzystywane w praktyce biznesowej.

Wynika z nich również, że polskie przedsiębiorstwa wypracowały swój własny model systemu sugestii. Nie można bowiem powiedzieć, że oparty jest on - tak jak system amerykański - wyłącznie na nagrodach finansowych, ale i również nie można wykluczyć udziału nagród pieniężnych jako czynników motywujących Polaków. Badania pokazują w sposób jednoznaczny, że nagrody finansowe są najbardziej skuteczne w połączeniu z rzeczowymi i innymi poza finansowymi motywatorami.

Zakończenie

Ustalenia Badawcze

Systemy sugestii funkcjonują w Polsce od wielu lat; jednak dopiero od dekady, czyli od 2008 roku, w którym to rozpoczął się wielki kryzys finansowy, menadżerowie zaczęli zastanawiać się nad możliwością podniesienia ich skuteczności. Dostrzegli oni, jak ważne jest analizowanie wszystkich procesów zachodzących w przedsiębiorstwie i ich ciągłe doskonalenie, ponieważ ma to bardzo duży wpływ na koszty funkcjonowania każdej organizacji, a w dalszej kolejności ma bezpośrednie przełożenie na wyniki finansowe. Rozpoczęto więc prace nad podnoszeniem skuteczności programów pomysłów pracowniczych. Wierzone bowiem, że są one odpowiednim narzędziem do pozyskiwania wielu ciekawych pomysłów, które po wdrożeniu mogą przynieść duże oszczędności. Jak wykazały jednak badania, w organizacjach brakowało wiedzy (wykres 6), jak można to osiągnąć. Podejrzewano, że głównym i jedynym czynnikiem, który może mieć wpływ na motywowanie pracowników są nagrody pieniężne.

Na podstawie przeprowadzonych badań teoretycznych i empirycznych można stwierdzić, że wdrożenie systemów sugestii w polskich przedsiębiorstwach jest zadaniem bardzo złożonym wymagającym nie tylko dużej wiedzy dotyczącej zarządzania ludźmi, jak także potrzeba do tego odpowiednich środków finansowych oraz ludzkich.

Przed przygotowaniem rozprawy zostało wyznaczonych sześć celów, które, w odczuciu autora, zostały zrealizowane:

- Szczegółowo odwzorowano w jaki sposób powstawały oraz ewoluowały najpopularniejsze systemy zarządzania XX i XXI wieku (rozdział I);
- przedstawiono główne założenia systemu lean management wraz z typami marnotrawstw oraz poziomami jego wdrożenia (rozdział I);
- zaprezentowano role pracowników w nowoczesnych systemach zarządzania przedsiębiorstwami oraz w jaki sposób wpływają oni na optymalizację procesów (rozdział II);
- opracowano historię oraz założenia systemu sugestii, który wspiera pracowników w podnoszeniu wydajności procesów. (rozdział II);
- wskazano kluczowe czynniki sukcesu, które dają największe prawdopodobieństwo udanej implementacji systemu sugestii w organizacji gospodarczej (rozdział III);

- przetestowano wypracowane czynniki sukcesu poprzez wdrożenie zmian w systemie sugestii w wybranym przedsiębiorstwie (rozdział IV).

Przeprowadzone badania empiryczne i analizy oraz zaprezentowane rozważania teoretyczne umożliwiły potwierdzenie trzech hipotez postawionych we wstępie rozprawy. Stwierdzono, bowiem że:

- Wzrost poziomu wdrożenia metody lean management w przedsiębiorstwie ma wpływ na liczbę zgłaszanych przez pracowników przedsiębiorstwa pomysłów.
- Wzrost poziomu wdrożenia metody lean management w przedsiębiorstwie, ma wpływ na liczbę wdrażanych przez pracowników przedsiębiorstwa pomysłów.
- System sugestii generuje większe korzyści w przedsiębiorstwach produkcyjnych niż usługowych.

Natomiast jedna z hipotez została odrzucona. Stwierdzono, na podstawie badań, opisanych w pracy, że:

- Nagrody pieniężne nie są najlepszym narzędziem motywującym pracowników do zgłaszania pomysłów usprawniających organizację.

Implementacja dla praktyki gospodarczej

Wyniki badań dostarczają polskim menadżerom nową wiedzę dotyczącą czynników wpływających na motywację pracowników jak i na metody budowania sprawnych systemów sugestii. Okazało się bowiem, że w praktyce gospodarczej mniej efektywne jest motywowanie ludzi wyłącznie za pomocą pieniędzy. Skuteczniejszą metodą wydaje się być połączenie czynników finansowych z rzeczowymi.

Kolejnym ważnym wnioskiem płynącym z badań jest to, że jednym z najważniejszych czynników wpływających na sprawność funkcjonowania systemów sugestii jest czas analizy i oceny pomysłów. Warto zauważyć, że w przedsiębiorstwie opisanym w studium przypadku, wprowadzenie wskazanych elementów do starego systemu, spowodowało znaczne podniesienie jego skuteczności. Nie bez znaczenia dla polskich menadżerów mogą być informacje dotyczące wpływu poziomu wdrożenia lean management w przedsiębiorstwie. Nie mogą oni bowiem oczekiwać od swoich pracowników wysokiej jakości wniosków w sytuacji, kiedy cała organizacja zaczyna dopiero wdrażać lean management. Powinni oni również pamiętać, że

wskaźniki opisujące funkcjonowanie systemu sugestii należy systematycznie monitorować, a sam system powinien być ciągle modyfikowany po to aby podnosić jego skuteczność.

Ograniczenia badań empirycznych i kierunki dalszych eksploracji

Autor zdaje sobie sprawę, że w analizie zabrakło trzeciego wskaźnika, który mógłby zmienić całkowicie postrzeganie na wyniki badań. Tą zmienną są oszczędności, jakie dane przedsiębiorstwo wygeneruje po wdrożeniu pomysłów. Może bowiem dojść do sytuacji, w której to organizacja pomimo wdrożenia dużej ilości pomysłów nie zaoszczędziło tyle ile firma ze znacznie mniejszą liczbą wdrożeń.

Kolejnym czynnikiem, który warto w przyszłości zbadać, to sposoby promowania systemów sugestii. Okazuje się, że odpowiedni sposób zakomunikowania, jak będzie on funkcjonował, jakie korzyści z niego płyną dla pracowników, mogą również mieć duże znaczenie dla skuteczności jego funkcjonowania.

Poziom wiedzy czy posiadanie przez przedsiębiorstwo programów rozwoju kompetencji pracowników może być kolejnym elementem wartym zbadania. Analizy wykazały bowiem, że czas funkcjonowania systemów sugestii odgrywa w jego efektywności bardzo duże znaczenie. Może to być związane z rozwojem pracowników, którzy po upływie kilku lat mają większą wiedzę; dzięki czemu potrafią dostrzegać i eliminować wąskie gardła w ich przedsiębiorstwie.

Warto również przeanalizować kompetencje czy cechy charakteru kadry menadżerskiej, ponieważ w komentarzach do ankiety respondenci bardzo często podkreślali, jak wielki jest ich wpływ na to, czy uda się zmotywować pracowników do zaangażowania w program pomysłów pracowniczych.

Poza wskazanymi powyżej niedogodnościami trzeba też zwrócić uwagę na inne ograniczenia przeprowadzonych badań. W literaturze podkreśla się znaczenie niskiego stopnia realizacji zasady intersubiektywności w naukach o zarządzaniu, co jest szczególnie zauważalne w przypadku stosowania metody sondażu diagnostycznego. Ta metoda jest obciążona ryzykiem swobodnej interpretacji zjawisk oraz pojęć zarówno przez respondentów, jak i przez samym badaczy, ich subiektywizmu, wartościowania itp. (Kawa, 2017, s. 193).

Załączniki

1. Karta zgłoszeniowa

Pomysł				
Imię i Nazwisko	Nr karty	Wydział	Data zgłoszenia	
Gdzie firma odniesie korzyści (wstaw poniżej x)				
Jakość	Bezpieczeństwo	Wydajność	Awarie ma- szyn	Porządek
Jakiego obszaru dotyczy Twój Pomysł? (wstaw poniżej X)				
Moje stanowisko pracy	Linia produkcyjna	Technologia	Dział	Cały Zakład
Jaki jest Twój Pomysł? (opisz problem oraz rozwiązanie)				
Postaraj się krótko oszacować potrzebne zasoby oraz oszczędności jakie przyniesie Twój Po- mysł				
Czy wyrażasz chęć udziału w realizacji pomysłu: Tak/Nie				

Decyzja o realizacji Twojego pomysłu (wypełnia Zespół Pomysłów Optymalizacyjnych)

Zatwierdził:

Źródło: opracowanie własne

2. Arkusz oceny projektu

Data wydania:	
Karta usprawnienia:	
Twórca/y	

OCENA			
Kryterium	Rodzaj / siła wpływu	Ocena (PUNKTY)	WYBÓR
Oryginalność	rozwiązanie odtwórcze	5	
	rozwiązanie nowatorskie	10	
Zaangażowanie	brak	0	
	przewidywane zaangażowanie pracownika	5	
Poziom złożoności	proste rozwiązanie	1	
	adaptacja znanego rozwiązania	5	
	adaptacja wymagająca prób	10	
	pomysł zaawansowany	15	
Zakres stosowania	stanowisko	1	
	linia produkcyjna	5	
	dział	10	
	firma	15	
	Technologia	20	
Wpływ na jakość	nie wpływa na poprawę jakości	0	
	poprawia w pewnym stopniu jakość produktów	5	
	eliminuje problem jakości w 100%	10	
Wpływ na bhp	problem nie dotyczy bhp	0	
	rozwiązanie problemu likwiduje zagrożenia bhp w niedużej części	5	
	eliminuje problem bhp w 100%	10	
Wpływ na inne parametry	podnosi wydajność	30	
	podnosi dostępność	30	
OCENIŁ	(podpis i data)	SUMA	

Źródło: Opracowanie własne

3. Regulamin Systemu sugestii po zmianach

Regulamin programu „ Pomysł”

1. Twój Pomysł jest programem motywacyjnym, polegającym na zgłaszaniu przez pracowników firmy X pomysłów oszczędnościowych, doskonalących proces produkcyjny oraz wpływających na poprawę BHP oraz jakości produktów. Pomysły mogą dotyczyć dowolnie wybranego obszaru w firmie X. Każdy zgłoszony pomysł jest oceniany zgodnie z poniższymi zapisami w regulaminie.
2. W programie „ Pomysł” może wziąć udział każdy pracownik firmy X, za wyjątkiem pracowników zatrudnionych na stanowiskach Dyrektorskich, Kierowniczych, Koordynatorskich, Liderów Zmian , a także pracowników Zespołu Projektów Optymalizacyjnych.
3. Niezbędnym warunkiem do wzięcia udziału w programie jest wypełnienie Karty Zgłoszeniowej (załącznik 1), skonsultowanie pomysłu z przełożonym, a następnie wrzucenie formularza do specjalnie przygotowanych skrzynek.
4. Karty Zgłoszeniowe zbierane są ze skrzynek co najmniej trzy razy w tygodniu.
5. Weryfikacja Kart Zgłoszeniowych”

1 etap - Analiza pomysłu i decyzja o wdrożeniu podejmowana jest przez osoby zarządzające danym działem – 1 x dziennie – w przypadku pomysłów, których koszt wdrożenia przekroczy 1000PLN lub 10 rbh jednostki specjalistycznej. Przełożony ma obowiązek poinformować pracownika o decyzji nie później niż po upływie 7 dni.

2 etap – W przypadku wysokich nakładów inwestycyjnych decyzję o wdrożeniu pomysłu podejmuje komisja programu „ Pomysł”:

- Dyrektor Operacyjny
- Dyrektor Produkcji

- Kierownik ds. Organizacji Przemysłowej
- Lider Zmiany
- Główny Mechanik
- Koordynator Zespołu Projektów Optymalizacyjnych
- Technik ds. Projektów Optymalizacyjnych
- Technolog ds. Projektów Optymalizacyjnych
- Specjalista ds. BHP i PPOŻ
- Inne osoby w zależności od potrzeby

Spotyka się ona raz w tygodniu. Komisja ma maksymalnie 14 dni na przekazanie informacji zwrotnej pracownikowi.

6. Przyznawanie nagród

- Raz w miesiącu Komisja Programu decyduje o przyznaniu nagród pieniężnych za pomysły które przyniosły największe oszczędności:

I nagroda – od 1000 do 2000 PLN brutto

II nagroda – od 500 do 900 PLN brutto

III nagroda – 300 PLN brutto

Kwota uzależniona jest od tego, czy pomysłodawca pomagał we wdrożeniu.

Dodatkowo losowane są 3 pomysły ze wszystkich zgłoszonych i zaakceptowanych do wdrożenia:

I nagroda – 700 PLN brutto

II nagroda – 400 PLN brutto

III nagroda – 200 PLN brutto

Dodatkowo raz na kwartał trzy osoby, które wygenerowały największe oszczędności dla przedsiębiorstwa otrzymują:

I nagroda – 1000 PLN dofinansowania na wakacje

II nagroda – Voucher na kolację w restauracji dla całej rodziny

III nagroda – Bilety do kina dla całej rodziny

Raz do roku odbywa się podsumowanie całego programu. Osoby które zgłosiły najwięcej pomysłów i co najmniej 50% z nich została wdrożona otrzymują:

I nagroda – uroczysta kolacja z prezesem fabryki oraz możliwość awansu zawodowego

II nagroda – (osoby które zajęły 2 i 3 miejsce) 2000 pln brutto na szkolenia doskonalące

III nagroda – (osoby które zajęły miejsca od 4-15) minimum 3 wyjazdy do innych fabryk koncernu lub innych przedsiębiorstw.

Zgłoszenie i zaopiniowanie do realizacji pomysłu nie jest równoznaczne z otrzymaniem nagrody.

Zakłada się możliwość przyznania w danym miesiącu większej liczby nagród lub nieprzyznanie nagród w ogóle.

Autorzy najlepszych pomysłów w danym roku, przynoszących największe oszczędności mają możliwość otrzymania nagrody specjalnej.

7. Każdy nagrodzony pomysł zostanie opublikowany z tematem pomysłu, nazwiskiem zwycięscy jak i wysokością przyznanej nagrody.

4. Ankieta dotycząca programów sugestii pracowniczych w polskich przedsiębiorstwach

1. Rodzaj działalności prowadzonej przez Pani/Pana firmę:

Firma produkcyjna

Firma usługowa

Inny rodzaj działalności (jaki?)

2. Zatrudnienie w firmie na koniec 2012 r.

3. Czy Pani/Pana firma wdrożyła lub wdraża system *lean management*? Prosimy o ocenę stopnia wdrożenia w skali od 1 do 7.

Nie posiadamy systemu <i>lean management</i>	1	2	3	4	5	6	7	Nasza organizacja działa zgodnie z zasadami <i>lean management</i>
---	---	---	---	---	---	---	---	---

4. W którym roku Pani/Pana firma rozpoczęła wdrażanie *lean management*?

5. Czy w Pani/Pana firmie funkcjonuje program sugestii pracowniczych?

TAK (*przejdź do pytania 8*) NIE (*przejdź do pytań 6 i 7*)

6. Czy w Pani/Pana firmie rozważa się wprowadzenie takiego programu?

TAK NIE Trudno powiedzieć

7. Co Pani/Pana zdaniem byłoby największym wyzwaniem/sprawiłoby największą trudność we wprowadzeniu programu sugestii pracowniczych w firmie? Prosimy o wskazanie trzech najważniejszych czynników.

7.1	
7.2	
7.3	

8. Od ilu lat w Pani/Pana firmie funkcjonuje system sugestii pracowniczych?

9. Jakie były trzy najważniejsze powody wdrożenia systemu sugestii pracowniczych w Pani/Pana firmie?

9.1	
9.2	
9.3	

10. Czy pracownicy otrzymują nagrody za zgłaszane pomysły usprawnień?

NIE (*przejdź do pytania 12*)

TAK

11. Jeżeli pracownicy otrzymują nagrody rzeczowe i/lub finansowe za zgłaszane pomysły usprawnień, prosimy o krótki opis, jakiego rodzaju są to nagrody i na jakich zasadach są one przyznawane.

	Opis, wielkość i kryteria otrzymania nagrody
Nagrody rzeczowe	
Nagrody finansowe	
Inne nagrody <i>(jakie?)</i>	

12. Kto w Pani/Pana firmie ocenia zgłaszane przez pracowników pomysły?

Specjalny zespół

Kierownik obszaru, w którym pomysł ma być wdrożony

Przyjęliśmy inne rozwiązanie (jakie?)

13. Po ilu dniach (średnio) pracownik otrzymuje informację zwrotną na temat przyjęcia lub odrzucenia złożonego wniosku? Proszę wstawić odpowiednią cyfrę lub znak „X”, jeżeli pracownik nie otrzymuje informacji zwrotnej.

14. Czy w Pani/Pana firmie istnieje formalny obowiązek zgłoszenia przez pracownika określonej liczby wniosków?

NIE

TAK

Jeżeli istnieje taki wymóg, ile wniosków w ciągu roku powinien zgłosić pracownik?

15. Ile propozycji usprawnień ogółem zgłosili pracownicy w Pani/Pana firmie w 2012 roku?

16. Jaki procent pracowników w Pani/Pana firmie zgłosiło w 2012 r. przynajmniej jedną propozycję usprawnień?

17. Jaka jest szacunkowa wartość oszczędności, jakie przyniosły lub przyniosą Pani/Pana firmie pomysły zgłoszone w 2012 r.?

_____ zł

Trudno powiedzieć

18. Jaki procent propozycji usprawnień zgłoszonych przez pracowników w 2012 r. został szacunkowo wdrożony?

19. Co Pani/Pana zdaniem najbardziej motywuje pracowników w firmie do zgłaszania propozycji usprawnień? Prosimy o wskazanie trzech najważniejszych powodów.

19.1	
19.2	

19.3	
------	--

20. Czy w ostatnich 2 latach system sugestii pracowniczych w Pani/Pana firmie był modyfikowany?

Nie

Tak

Jeżeli był on modyfikowany, na czym polegały wprowadzone zmiany?

21. Czy Pani/Pana zdaniem pracownicy są zadowoleni z funkcjonującego w firmie systemu sugestii pracowniczych? Prosimy o zaznaczenie w skali od 1 do 7.

Bardzo niezadowoleni	1	2	3	4	5	6	7	Bardzo zadowoleni
----------------------	---	---	---	---	---	---	---	-------------------

22. Czy Pani/Pana firma dzieli się najlepszymi zgłaszanymi przez pracowników pomysłami z innymi oddziałami firmy w Polsce lub zagranicą?

Tak

Nie

23. Biorąc pod uwagę swoje doświadczenia dotyczące systemu sugestii pracowniczych, jakiej najlepszej rady mogłaby Pani/mógłby Pan udzielić organizacji, która dopiero przygotowuje się do wdrożenia takiego systemu

Spis rysunków

Rysunek 1 Model 4P Toyota Way	22
Rysunek 2 Rodowód lean management	27
Rysunek 3 Przykłady marnotrawstwa w procesie produkcyjnym.....	40
Rysunek 4 Kultura lean management – poziom niższej i wyższej kadry kierowniczej....	49
Rysunek 5 Kierunki poprawy jakości.....	69
Rysunek 6 Parasol kaizen.....	73
Rysunek 7 Narzędzia wchodzące w skład lean management.....	79
Rysunek 8 Proces zgłaszania i oceny sugestii pracowniczej.....	108
Rysunek 9 Karta zgłoszeń – przed zmianami.....	176

Spis wykresów

Wykres 1 Rodzaj działalności prowadzonej przez przedsiębiorstwo	118
Wykres 2 Liczba przedsiębiorstw pod względem wielkości zatrudnienia	119
Wykres 3 Stosowanie metodyki lean management według ilości firm.....	119
Wykres 4 Funkcjonowanie programów sugestii pracowniczych w ankietowanych firmach	120
Wykres 5 Zamiar wprowadzenia programu systemów sugestii pracowniczych	121
Wykres 6 Problemy związane z wdrożeniem programu w badanych przedsiębiorstwach.	122
Wykres 7 Powody wdrożenia programu sugestii pracowniczych przez przedsiębiorstwa	123
Wykres 9 Aktywność pracowników w programach sugestii w badanych firmach w 2012 r.....	126
Wykres 10 Czynniki motywujące do zgłaszania pomysłów usprawnień	127
Wykres 11 Odsetek wdrożonych pomysłów w badanych firmach w 2012 r.	128
Wykres 12 Kto w Pani/Pana przedsiębiorstwie ocenia pomysły zgłaszane przez pracowników?	129
Wykres 13 Czas potrzebny na rozpatrzenie pomysłu pracownika (w dniach)	131
Wykres 14 Nagradzanie pracowników za zgłaszanie pomysłów usprawnień	132
Wykres 15 Rodzaje nagród za usprawnienia	133
Wykres 16 Dzielenie się pomysłami z innymi oddziałami w Polsce lub za granicą.	139
Wykres 17 Procent wdrożonych pomysłów a poziom wdrożenia lean management.....	151
Wykres 18 Średnia ilość pomysłów na 1 pracownika, a poziom wdrożenia lean management.....	152
Wykres 19 Ilość pomysłów na 1 pracownika, a zadowolenie pracowników.....	155
Wykres 20 Procent wdrożonych pomysłów, a zadowolenie pracowników	156
Wykres 21 Średnia ilość pomysłów na jednego pracownika – firmy produkcyjne	157
Wykres 22 Procent wdrożonych pomysłów – firmy produkcyjne.....	157
Wykres 23 Średnia ilość pomysłów na jednego pracownika – firmy usługowe	158
Wykres 24 Procent wdrożonych pomysłów – firmy usługowe.....	158
Wykres 25 Czas odpowiedzi a zadowolenie pracowników - łącznie.....	160
Wykres 26 Czas odpowiedzi a zadowolenie pracowników – firmy produkcyjne	160
Wykres 27 Czas odpowiedzi a zadowolenie pracowników – firmy usługowe	161
Wykres 28 Czas odpowiedzi a ilości pomysłów na jednego pracownika	162
Wykres 29 Czas odpowiedzi a procent wdrożonych pomysłów.....	162
Wykres 30 Czas funkcjonowania systemu sugestii a czas przekazania informacji zwrotnej	164

Spis tabel

Tabela 1 Fordyzm kontra postfordyzm	12
Tabela 2 Porównanie systemu produkcyjnego Forda i Toyoty	16
Tabela 3 Podstawowe różnice pomiędzy tradycyjnymi metodami zarządzania a lean management	37
Tabela 4. Sposoby myślenia i cechy lean management na tle tradycyjnych systemów myślowych.....	43
Tabela 5 Poziomy wdrożenia lean management	51
Tabela 6 Pochodzenie uczestników konferencji według województw.....	117
Tabela 7 Rok rozpoczęcia wdrażania lean management przez badane przedsiębiorstwa	120
Tabela 8 Liczba pomysłów, które obowiązkowo powinien zgłosić pracownik.....	125
Tabela 9 Rodzaje i forma nagród finansowych, otrzymywanych przez pracowników za zgłaszane pomysły	134
Tabela 10 Rodzaje nagród rzeczowych stosowanych przez przedsiębiorstwa.....	135
Tabela 11 Przykłady nagradzania pracowników.....	137
Tabela 12 Skuteczność systemów sugestii w przedsiębiorstwach produkcyjnych i usługowych	147
Tabela 13 Wpływ nagród rzeczowych i finansowych na funkcjonowanie systemów sugestii w Polsce	148
Tabela 14 Obowiązek zgłaszania pomysłów w programie pomysłów pracowniczych ...	149
Tabela 15 Poziom wdrożenia lean management, a jego funkcjonowanie.....	150
Tabela 16 System oceny wniosków racjonalizatorskich.....	153
Tabela 17 Modyfikacja systemów sugestii.....	153
Tabela 18 Wpływ liczby pracowników na skuteczność systemów sugestii.....	154
Tabela 19 Poziom zadowolenia pracowników z systemu sugestii a wskaźnik ilościowy oraz jakościowy	155
Tabela 20 Zadowolenie pracowników z podziałem na usługi i produkcję	156
Tabela 21 Wpływ czasu odpowiedzi na zadowolenie pracowników.....	159
Tabela 22 Wpływ czasu odpowiedzi na zadowolenie pracowników z podziałem na przedsiębiorstwa produkcyjne i usługowe.....	159
Tabela 23 Czas odpowiedzi a wskaźniki ilościowe i jakościowe	161
Tabela 24 Wpływ czasu wdrożenia systemu sugestii a czas przekazywania informacji zwrotnej	163
Tabela 25 Czy następowały modyfikacje systemu sugestii pracowniczych.....	164
Tabela 26 Poziom wdrożenia lean management a ilość pomysłów na jednego pracownika oraz procent wdrożenia	165
Tabela 27 Skuteczność systemów sugestii w przedsiębiorstwach produkcyjnych, a usługowych	165
Tabela 28 Wpływ nagród rzeczowych i finansowych na funkcjonowanie systemów sugestii w Polsce.	166
Tabela 29 Ilość zgłoszonych i wdrożonych pomysłów w przedsiębiorstwie X na przestrzeni lat 2014-2016.....	177
Tabela 30 Wyniki zmian wprowadzonych w przedsiębiorstwie X.....	180

Bibliografia

1. Aleksandrowicz J., *Narzędzia metodologii Lean w procesach doskonalenia miejskiego transportu zbiorowego*, „Autobusy” 2016, nr 12.
2. Antos K., *Koncepcja kaizen – czyli japońskie podejście do zarządzania*, (w:) B. Żurkowska (red.), *Management. New Challenges*, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin 2012.
3. Aoki M., *Jak działa fabryka Toyoty*, Shinsei Consulting, Poznań 2013.
4. Banasiak J., *Najważniejsza jest skuteczność. Praktyczne zarządzanie wiedzą w zespołach*, „Personel i Zarządzanie” 2003, nr 9.
5. Bednarek M., *Droga do perfekcji*, <http://www.newsletter.profes.com.pl/droga-do-perfekcji/>.
6. Bednarz L., *Implementacja metod szczupłego zarządzania w produkcji procesowej*, (w:) R. Knosala (red.), *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji*, t. I, cz. I, *Innowacyjność procesów i produktów*, Polskie Towarzystwo Zarządzania Produkcją, Opole 2014.
7. Bednarz L., *Planowanie zadań i zasobów*, (w:) Z. Jasiński (red.), *Podstawy zarządzania operacyjnego*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.
8. Bieńkowska A., Kral Z., Zabłocka-Kluczka A., *Controlling procesowy w zarządzaniu organizacją*, „Zarządzanie i Finansowe” 2013, vol. 4, iss. 1.
9. Bizon-Górecka J., Górecki J., *Uwarunkowania ekspansji zagranicznej przedsiębiorstw budowlanych*, (w:) H. Czubasiewicz, P. Grajewski, J. Waśniewski (red.), *Perspektywy spojrzenia na czynniki sukcesu organizacji XXI wieku*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot 2016.
10. Blikle A.J., *Doktryna jakości*, książka in statu nascendi udostępniona w domenie publicznej 4 maja 2009 (<http://kpbc.umk.pl/Content/41493/Blikle.pdf>).
11. Boltanski L., Chiapello È., *Nowy duch kapitalizmu (fragmenty)*, „Kronos”, nr 2, 2015.
12. Bombała B., *Od humanizacji i strukturalizacji pracy do upelnomocniania pracowników – aspekt etyczny*, „Annales. Etyka w życiu gospodarczym” 2011, vol. 14, nr 1.
13. Bombiak E., *Kapitał ludzki źródłem elastyczności współczesnych organizacji*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach” – seria: „Organizacja i Zarządzanie” 2014, nr 101.
14. Borkowski R.M., *Program pomysłów pracowniczych jako narzędzie innowacyjności oddolnej w małych przedsiębiorstwach przemysłowych*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów” 2014, nr 1.
15. Borkowski S., Ulewicz R., *Zarządzanie produkcją. Systemy produkcyjne*, Oficyna Wydawnicza Humanitas, Sosnowiec 2008.
16. Bossak J., *Strategia rozwoju w punkcie zwrotnym*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1990.
17. Bozdogan K., *Evolution of Lean Enterprise System: A Critical Synthesis and Agenda for the Future*, „ESD Working Paper Series” 2010 August, No 4.
18. Brajer-Marczak R., *Konsekwencje ciągłego doskonalenia procesów w organizacjach*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2009, nr 52.
19. Brzeski J., Figas M., *Wprowadzenie do TPM*, „Utrzymanie Ruchu” 2006, nr 6.

20. Bujak A., Śliwa Z., *Narzędzia zarządzania logistycznego*, „Zeszyty Naukowe WSOWL” 2008, nr 2.
21. Burchart-Korol D., Furman J., *Zarządzanie produkcją i usługami*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2007.
22. Burrows R., Loader B., *Towards a Post-Fordist Welfare State?*, Routledge, London 1994.
23. Chądzyński J., Nowakowska A., Przygodzki Z., *Region i jego rozwój w warunkach globalizacji*, Wydawnictwo Fachowe CeDeWu.pl, Warszawa 2007.
24. Chrisidu-Budnik A., *Ewolucja uniwersytetu: od fordyzmu do postfordyzmu*, (w:) J. Blicharz, A. Chrisidu-Budnik, *Zarządzanie szkołą wyższą*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2014.
25. Cieciora M., *Suggester – elektroniczny system zbierania opinii Polsko-Japońskiej Akademii Technik*, „Zeszyty Naukowe PWSZ w Płocku. Nauki Ekonomiczne” 2016, t. XXIII.
26. Cierniak-Emerych A., *Partycypacja pracownicza w procesie transferu wiedzy w przedsiębiorstwie*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2014, nr 340.
27. Czarnecki J.S., Sikorski Cz., *Lean management*, (w:) I. Sobańska (red.), *Lean accounting – integralny element lean management. Szczupła rachunkowość w zarządzaniu*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2013.
28. Czermiński A., Czerska M., Nogalski B., Rutka R., Apanowicz J., *Zarządzanie organizacjami*, Wydawnictwo TNOiK – Dom Organizatora, Toruń 2002.
29. Czerska J., *Doskonalenie strumienia wartości*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2009.
30. Czerska J., *Podstawowe narzędzia Lean Manufacturing*, Wydawnictwo Lean QTeam, Gdańsk 2014.
31. Czerska M., Rutka R., *Kształtowanie innowacyjnej kultury organizacji poprzez styl kierowania*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2014, nr 183, cz. 2.
32. Ćwiklicki M., Obora H., *Hoshin kanri. Japońska metoda strategicznego zarządzania jakością w Polsce*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2011.
33. Ćwikła G., Grabowik C., Gwiazda A., Kalinowski K., Gmur R., *Ocena działania systemu ciągłego doskonalenia Kaizen w przykładowej firmie*, (w:) R. Knosala (red.), *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji*, t. 2, Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole 2017.
34. Dahlgaard J.J., Kristensen K., Kanji G.K., *Podstawy zarządzania jakością*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
35. DeBusk G.K., *Use Lean Accounting to Add Value to the Organization*, „The Journal of Corporate Accounting&Finance” 2012 March/April.
36. Dennis P., *Lean Production Simplified*, Productivity Press, New York 2002.
37. Dijk C. van, Ende J. van den, *Suggestion Systems: Transferring Employee Creativity into Practicable Ideas*, „R&D Management” 2002, No. 32.
38. Drucker P., *Menedżer skuteczny*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2007.
39. Drummond H., *W pogoni za jakością. TQM*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998.
40. Dziadkiewicz M., *System sugestii – czyli jak wyzwolić głos pracowników*, <http://nf.pl/manager/system-sugestii-czyli-jak-wyzwolic-glos-pracownikow>, 15090, 148.

41. Dźwigoł-Barosz M., *Metoda najlepszej praktyki w procesie przekształcenia przedsiębiorstwa w organizację inteligentną*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej” – seria: „Organizacja i Zarządzanie” 2015, z. 82.
42. Folejewska A., *KAIZEN – dążenie do doskonałości. Filozofia działania, której istotę stanowi doskonalenie*, Wydawnictwo Verlag Dashöfer, Warszawa 2013.
43. Ford H., *Dzisiaj i jutro*, Wydawnictwo ProdPress.com, Wrocław 2007/50.
44. Franke E., *Kaizen jako metoda ciągłego doskonalenia, służąca do pozyskiwania wiedzy w organizacji uczącej się*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej” – seria: „Organizacja i Zarządzanie” 2016, z. 87.
45. Franke E., *Rodzaje wiedzy i źródła jej pozyskiwania we współczesnym przedsiębiorstwie w aspekcie organizacji uczącej się*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej” – seria: „Organizacja i Zarządzanie” 2016, z. 87.
46. Fulczyk A., *System sugestii KAIZEN – najczęstsze potknięcia*, <http://leanmenedzer.pl/system-sugestii-kaizen-najczestsze-potkniecia/>.
47. Gableta M., Cierniak-Emerych A., Pietron-Pyszczek A., *Role mistrzów jako kierowników produkcji w przedsiębiorstwach międzynarodowych*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2007, nr 2.
48. Gaitanides M., *Prozessorganisation. Entwicklung, Ansätze und Program des Managements von Geschäftsprozessen*, Verlag Franz Vahlen, München 2012.
49. Gajewski A., *Wstęp do zarządzania jakością*, Wydawnictwo Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej, Tarnów 2007.
50. Gawlik J., Kielbus A., Karpisz D., *Problematyka gromadzenia wiedzy o precyzyjnej obróbce materiałów o specjalnych właściwościach*, (w:) R. Knosala (red.), *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji*, Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole 2013.
51. Grycuk A., Dekier Ł., *Programy sugestii pracowniczych*, Stowarzyszenia Lean Management Polska, Wrocław 2014.
52. Hadaś Ł., P. Cyplik, *Środowisko produkcyjne a wybór systemów planowania i sterowania produkcją*, „Logistyka” 2007, nr 6.
53. Hajec M., *Jak firmy wynagradzają za innowacyjność*, <http://hrpolska.pl/praca/czytelnia/jak-firmy-wynagradzaja-za-innowacyjnosc>.
54. Hammer M., Stanton S., *Jak naprawdę funkcjonuje firma zarządzana procesowo*, „Harvard Business Review” 2003, nr 7.
55. Hamrol A., *Strategie i praktyki sprawnego działania. Lean, Six Sigma i inne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2015.
56. Hamrol A., *Zarządzanie jakością z przykładami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
57. Hines P., *Kierunek – organizacja Lean*, Wydawnictwo LeanQ Centrum, Gdańsk 2003.
58. Hirano H., *5 Pillars of the Visual Workplace*, Wydawnictwo ProdPublishing.com, Wrocław 2010.
59. Hope J., Bunce P., Rössli F., *The Leader's Dilemma: How to Build an Empowered and Adaptive Organization Without Losing Control*, John Wiley&Sons, West Sussex 2011.

60. Horbal R., Drozd K., Góral M., *Raport – Doskonalenie procesów w sektorze usługowym w Polsce. Stan obecny i trendy na przyszłość. Część 1*, http://procesowcy.pl/lean_w_uslugach_cz_1.pdf.
61. Imai M., *Gemba Kaizen*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2012.
62. Imai M., *Gemba Kaizen. Zdroworozsądkowe, niskokosztowe podejście do zarządzania*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2006.
63. Imai M., *Kaizen. Klucz do konkurencyjnego sukcesu Japonii*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2007.
64. Imai M., *The Keys to Japan's Competitive Success*, McGraw-Hill, New York 1986.
65. Jakonis A., *Kulturowe uwarunkowania Lean management*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2011, t. XII, z. 12.
66. Jakonis A., *Lean management: charakterystyka*, „Przegląd Naukowo-Metodyczny. Edukacja dla Bezpieczeństwa” 2012, nr 4.
67. Janiszewski J.M., Krasiński M., *Rola pomysłów pracowniczych i kultury kaizen w kreowaniu innowacyjności przedsiębiorstw*, „Studia i Prace WNUS US” 2017, nr 48.
68. Janiszewski J.M., Siemieniuk K., „*Siła płynie z dołu*” – *systemy pomysłów pracowniczych*, „Polski Przemysł” 2015, nr 5.
69. Janiszewski J.M., Siemieniuk K., *Lean management jako koncepcja wspomagająca zarządzanie innowacjami w przedsiębiorstwie*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania” 2012.
70. Jashapara A., *Zarządzanie wiedzą*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2014.
71. Józwiakowski P., *Lean management – metoda racjonalnego zarządzania produkcją*, „Zeszyty Naukowe DWSPiT. Studia z Nauk Technicznych” 2015, nr 4.
72. Jylhä T., Junnila S., *Learning from Lean management – Going Beyond Input-output Thinking*, „Facilities” 2013, vol. 31, iss. 11/12.
73. Kasperek M., *Koncepcja Lean Logistics – analiza stanu istniejącego*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka” 2013, nr 5.
74. Kawa A., *Orientacja sieciowa przedsiębiorstw branży usług logistycznych*, Wydawnictwo Uniwersytet ekonomiczny w Poznaniu, s. 193, 2017
75. Kąkol U., *Metody zarządzania wiedzą produkcyjną w szczupłych przedsiębiorstwach*, (w:) R. Knosala (red.), *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji*, Polskie Towarzystwo Zarządzania Produkcją, Opole 2010.
76. Kejna Sz., *Metodyka pozyskiwania i przetworzenia dodatkowej informacji dla celów zarządczych poprzez analizę systemów sugestii opartych na filozofii Kaizen*, „Acta Universitatis Lodziensis” – „Folia Oeconomica” 2014, vol. 300.
77. Kim D.H., *The Link between Individual and Organizational Learning*, „Sloan Management Review” 1993 Fall, vol. 35.
78. Knop K., *Zarządzanie wizualne jako istotny element w zarządzaniu firmą produkcyjną*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej” – seria: „Organizacja i Zarządzanie” 2016, z. 87.
79. Kobylńska U., *Lean management*, (w:) W. Matwiejczuk (red.), *Koncepcja i metody zarządzania*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok 2009.

80. Koch T., *Jak stosować metody Lean Manufacturing (Oszczędnego Wytwarzania) do wprowadzania innowacji*, Agencja Rozwoju Przemysłu, Warszawa 2011.
81. Konefał N., *Sila sugestii silą przedsiębiorstwa*, <http://www.newsletter.profes.com.pl/sila-sugestii-sila-przedsiębiorstwa/>.
82. Konefał N., *Sila sugestii, czyli potencjał, który warto wykorzystać*, „Kaizen” 2014, nr 3.
83. Kopertyńska M.W., *Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 2009.
84. Kowalewski M., *Koncepcja kaizen i kaizen costing w zarządzaniu współczesnym przedsiębiorstwem*, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” 2016, nr 2, cz. 2.
85. Koźmiński A.K., Piotrowski W. (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996.
86. Krafcik J.F., *The Triumph of the Lean Production System*, „Sloan Management Review” 1988 Fall, vol. 30, No 1.
87. Krasieński M., *Ewolucja form pracy zespołowej w wybranych japońskich przedsiębiorstwach w Polsce*, „Acta Universitatis Lodzianensis” – „Folia Oeconomica” 2013, vol. 283.
88. Krasieński M., *Kulturowe uwarunkowania wykorzystania japońskich koncepcji, metod i technik zarządzania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2014.
89. Król D., *Inspiracja prakseologiczna dla systemu Kaizen*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2004, nr 11.
90. Kruczek M., Żebrucki Z., *Doskonalenie struktury łańcucha dostaw z wykorzystaniem koncepcji Lean management*, „Logistyka” 2011, nr 2.
91. Kruczek M., Żebrucki Z., *Założenia dla zintegrowanego systemu ciągłego doskonalenia*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej” – seria: „Organizacja i Zarządzanie” 2013, z. 63.
92. Książek D., *Przykład idzie z góry, siła działa z dołu*, „Personel Plus” 2010, nr 2.
93. Kubis N., *Narzędzia Lean management*, „Zagadnienia Techniczno-Ekonomiczne” 2005, t. 50, z. 2-3.
94. Kubisiak P., Bee M. (red.), *O zmianie*, Harvard Business Review Polska, ICAN Institute, Warszawa 2012.
95. Kucińska-Landwójtowicz A., *Ocena poziomu dojrzałości rozwoju koncepcji Continuous Improvement w przedsiębiorstwie produkcyjnym*, (w:) R. Knosala (red.), *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji*, t. 2, Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole 2017.
96. Kucińska-Landwójtowicz A., *Uwarunkowania rozwoju koncepcji ciągłego doskonalenia w przedsiębiorstwie produkcyjnym*, (w:) R. Knosala (red.), *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji*, t. II, cz. VIII, *Zarządzanie wiedzą, transfer wiedzy, systemy wspomagania podejmowania decyzji*, Polskie Towarzystwo Zarządzania Produkcją, Opole 2015.
97. Kunasz M., *Zasoby przedsiębiorstwa w teorii ekonomii*, „Gospodarka Narodowa” 2006, nr 10.
98. Lachiewicz S., Matejun M., *Ewolucja nauk o zarządzaniu*, (w:) Zakrzewska-Bielawska A. (red.), *Podstawy zarządzania*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.
99. *Lean management*, http://www.udyomedia.pl/def-Lean_management.html.

100. Lichtarski J. (red.), *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego, Wrocław 1999.
101. Liker J.K., Convis G.L., *Droga Toyoty do Lean Leadership*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2012.
102. Liker J.K., Hoseus M., *Kultura Toyoty. Serce i dusza filozofii Toyoty*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2009.
103. Liker J.K., Meier D.P., *Droga Toyoty. Fieldbook. Praktyczny przewodnik wdrażania 4P Toyoty*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2011.
104. Lis M., *Innowacyjna koncepcja ciągłego doskonalenia zarządzania na przykładzie przedsiębiorstwa motoryzacyjnego*, „Journal of Modern Science” 2016, nr 1.
105. Lisiński M., Ostrowski B., *Lean management w restrukturyzacji przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Antykwa, Kraków – Kluczbork 2006.
106. Ławniczak I., Mazurek P., Iwanowicz A., Mrugalska B., *Innowacyjne rozwiązania i metody udoskonalania systemów bezpieczeństwa w przedsiębiorstwie*, „Prace Naukowe Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie” – „Technika, Informatyka, Inżynieria Bezpieczeństwa” 2013, t. I.
107. Łazicki A. (red.), *Systemy zarządzania przedsiębiorstwem – techniki Lean management i Kaizen*, Wydawnictwo Wiedza i Praktyka, Warszawa 2014.
108. Lempicka A., *System produkcyjny Toyoty jako przykład współczesnej metody zarządzania produkcją*, „Czasopismo „Ekonomia i Zarządzanie” 2014, nr 4.
109. Machaczka J., *Podstawy zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków 2001.
110. Mach-Król M., *Przegląd i ocena wybranych systemów komputerowego wspomaganie twórczości organizacyjnej*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2016, nr 278.
111. Makulska D., *Kluczowe czynniki rozwoju w gospodarce opartej na wiedzy*, „Prace i Materiały Instytutu Rozwoju Gospodarczego SGH” 2012, nr 88.
112. Markantonatou M., *The Ideal-Typical Transition from Fordism to Post-Fordism: A Neopositivist Problem Setting*, „European Research Studies” 2007, vol. X, iss. 1-2.
113. Masel M., *Kapitał ludzki w doskonaleniu organizacji*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2012, t. XIII, z. 7.
114. Maskell B., Kennedy F., *Why Do We Need Lean Accounting and How Does It Work?*, „The Journal of Corporate Accounting&Finance” 2007 March/April.
115. Maurer R., *Filozofia Kaizen. Jak mały krok może zmienić Twoje życie*, Wydawnictwo Helion (One Press), Gliwice 2004.
116. Mazur A., Gołaś H., *Zasady, metody i techniki wykorzystywane w zarządzaniu jakością*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2010.
117. Migza M., Bogacz P., *Możliwość wykorzystania narzędzi Lean management w przedsiębiorstwach sektora górnictwa podziemnego w Polsce*, „Przegląd Górniczy” 2015, nr 8.
118. Mikołajczyk Z., *Metody zarządzania zmianami w organizacji*, (w:) W. Błaszczyk (red.), *Metody organizacji i zarządzania. Kształtowanie relacji organizacyjnych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.

119. Mikula B., *Organizacje oparte na wiedzy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków 2006.
120. Morawski M., *Zarządzanie wiedzą. Organizacja – system – pracownik*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego, Wrocław 2006.
121. Mrówka R., Pindelski M., *Strategie lean management w usługach*, (w:) P. Płoszajski, G. Bełz (red.), *Wybory strategiczne firm. Nowe instrumenty analizy i wdrażania*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2006.
122. Murman E. (et al.), *Lean Thinking*, (in:) E. Murman (et al.), *Lean Enterprise Value. Insights from MIT's Lean Aerospace Initiative*, Palgrave MacMillan, New York 2002.
123. Nasalski Z., *Lean Manufacturing*, (w:) G. Szczubelek (red.), *Zintegrowane systemy wytwarzania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn 2014.
124. Nogalski B., *Lean management*, (w:) M. Czerska, A.A. Szpitter (red.), *Koncepcje zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa, 2010.
125. Nogalski B., Walentynowicz P., *Pomoc w podnoszeniu konkurencyjności partnerów biznesowych jako jedno z podstawowych założeń koncepcji Lean management*, (w:) M. Juchniewicz (red.), *Czynniki i źródła przewagi konkurencyjnej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn 200939.
126. Nonaka I., Takeuchi H., *The Knowledge Creating Company*, Oxford University Press, New York 1995.
127. Nowicka I., *Systemy sugestii oraz ich funkcje – jak zaangażować pracowników do zgłaszania pomysłów*, <http://www.newsletter.profes.com.pl/systemy-sugestii-oraz-ich-funkcje-jak-zaangazowac-pracownikow-do-zglaszania-pomyslow/>.
128. Nowosielski S., *Ciągle doskonalenia procesów w organizacji. Możliwości i ograniczenia*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2014, nr 340.
129. Nowosielski S., *Koncepcja Lean management w małym przedsiębiorstwie. Możliwości i ograniczenia zastosowania*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2015, t. XVI, z. 3, cz. 2.
130. Obora H., *Podejście PDCA Problem Solving w rozwiązywaniu problemów organizacji*, „Acta Universitatis Lodzianis” – „Folia Oeconomica” 2010, vol. 234.
131. Oess A., *Kaizen*, „Problemy Jakości” 2002, nr 4.
132. Ohno T., *System Produkcyjny Toyoty. Więcej niż produkcja na wielką skalę*, Wydawnictwo ProPress.com, Wrocław 2008.
133. Ohno T., *Toyota Production System: Beyond Large-Scale System Production*, Productivity Press, New York 1988.
134. Olejniczak K., *Model organizacyjnego uczenia się dla administracji publicznej*, (w:) K. Olejniczak (red.), *Organizacje uczące się. Model dla administracji publicznej*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2012.
135. Pacana A., *Synteza systemowego zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracą*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2016.
136. Palchevskiy B., Świć A., Pavlysh V., Banaszak Z., Gola A., Krestianpol O., Lozynskiy V., *Komputerowo zintegrowane projektowanie elastycznych systemów produkcyjnych*, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin 2015.

137. Pawłowski E., Pawłowski K., Trzcieliński S., *Metody i narzędzia Lean Manufacturing*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2010.
138. Pęciak R., *Interpretacja fordyzmu i postfordyzmu w teorii regulacji*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania” 2014, nr 35, t. 2.
139. Piasecka-Głuszak A., *Implementacja Kaizen Management System w polskich przedsiębiorstwach szansą na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” nr 677 – „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” 2011, nr 43.
140. Piasecka-Głuszak A., *Korzyści z wdrożenia Lean management w polskich przedsiębiorstwach w dobie kryzysu – wyniki badań ankietowych*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2013, nr 315.
141. Piasecka-Głuszak A., *Poprawa innowacyjności i konkurencyjności polskich przedsiębiorstw przez zastosowanie Lean management*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” nr 756 – „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” 2013, nr 57.
142. Piotrowska M., *Rozwój techniki Kaizen jako przykład wzrostu innowacyjności i konkurencyjności w przedsiębiorstwie*, „Ekonomia i Zarządzanie” 2011, nr 3.
143. Podobiński M., *Bariery i ograniczenia wdrażania koncepcji Lean management – wyniki badań*, „Nauki o Zarządzaniu” 2015, nr 3.
144. Pomietlorz M., *Istota koncepcji Lean Manufacturing*, (w:) R. Knosala (red.), *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji*, t. I, cz. I, *Innowacyjność procesów i produktów*, Polskie Towarzystwo Zarządzania Produkcją, Opole 2015.
145. Rąb Ł., *Prekariat i prekaryzacja pracy w epoce globalizacji*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej” – seria: „Organizacja i Zarządzanie” 2016, z. 92.
146. Ritchie B., Marshall D., *Business Risk Management*, Chapman & Hall, London 1993.
147. Robbins S.P., Judge T.A., *Zachowania w organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012.
148. Rudolf S., Skorupińska K., *Bezpośrednie formy partycypacji pracowniczej. Polska na tle starych krajów Unii Europejskiej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012.
149. Samaryna H., *Deflacja w Japonii*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010.
150. Sasaki N., Hutchins D., *The Japanese Approach to Product Quality: Its Applicability to the West*, Pergamon Press, New York 1984.
151. Sąpór A., *Kaizen – filozofia ciągłego udoskonalania organizacji*, „Organizacja i Kierowanie” 2004, nr 4.
152. Schein E., *Coming to a New Awareness of Organizational Culture*, „Sloan Management Review” Winter 1984, vol. 25, No 2.
153. Shook J., *Zarządzać znaczy uczyć. Rozwiązywanie problemów i rozwój pracowników z wykorzystaniem metody A3*, Lean Enterprise Institute Polska, Wrocław 2012.
154. Siemiątkowski P., Gajkowski P., *Specyfika relacji z klientem korporacyjnym w japońskim modelu międzynarodowej ekspansji produkcyjnej na przykładzie Poland Tokai Okaya Manufacturing Sp. z o.o.*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” nr 686 – „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” 2011, nr 47.
155. Sobkowiak J., *Krótką historia Lean Manufacturing*, „HBC News” nr 5.

156. Sobkowiak J., *System sugestii (cz. 2)*, <http://jaroslawsobkowiak.blog.pl/2017/06/21/system-sugestii-cz-2/>.
157. Sokołowicz M., *Region wobec procesów globalizacji – terytorializacja przedsiębiorstw międzynarodowych (na przykładzie regionu łódzkiego)*, rozprawa doktorska Uniwersytet Łódzki, Łódź 2006.
158. *System sugestii Kaizen*, <http://lean-management.pl/filozofia-kaizen/system-sugestii-kaizen/>.
159. *System sugestii*, http://www.praktykomania.ue.wroc.pl/?page_id=501.
160. Szahaj A., *Kapitalizm kognitywny jako ideologia*, „Etyka” 2014, nr 48.
161. Szahaj A., *Postmodernizm*, (w:) B. Szlachta (red.), *Słownik społeczny*, Wydawnictwo WAM, Kraków 2004.
162. Szczeńsiak S., *Proces ciągłego doskonalenia przedsiębiorstwa*, „Journal of Modern Management Process” 2016, nr 2.
163. Szwabowski O., *Uniwersytet bioprodukcyjny w kontekście społeczeństwa opartego na wiedzy*, „Rocznik Pedagogiczny” 2014, nr 37.
164. Tesler D., Wiśniewska-Dobosz M., *Kompetencje menedżera kaizen*, „Logistyka a Jakość” 2007, nr 3.
165. Tolliday S., *Transferring Fordism: the First Phase of the Overseas Diffusion and Adaptation of Ford Methods, 1911-1939*, „Actes du GERPISA” 1993, No 11.
166. Trenkner M., *Doskonalenie procesów i ich uwarunkowania*, „Zarządzanie i Finanse” 2012, vol. 14, nr 2.
167. Trenkner M., *Rola i zadania kierowników w realizacji koncepcji Lean management – aspekty społeczne*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2016, t. XVII, z. 4, cz. I.
168. Trenkner M., Truszkiewicz B., *Zaangażowanie pracowników w ciągłe doskonalenie – studium przypadku*, „Nauki o Zarządzaniu” 2015, nr 3.
169. Trojanowska J., Kolińska K., Koliński A., *Stosowanie narzędzi Lean w przedsiębiorstwach produkcyjnych jako skuteczny sposób walki z kryzysem gospodarczym*, „Problemy Zarządzania” 2011, vol. 9, nr 1.
170. Trzecieliński S., *Przedsiębiorstwo zwinne*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2011.
171. Trzecieliński S., Włodarkiewicz-Klimek H., Pawłowski K., *Współczesne koncepcje zarządzania*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2013.
172. Urbański J., *Prekariat i nowa walka klas. Przeobrażenia współczesnej klasy pracowniczej i jej form walki*, Instytut Wydawniczy Książka i Prasa, Warszawa 2014.
173. Walentynowicz P., *Bariery zaangażowania pracowników w procesy ciągłego doskonalenia w przedsiębiorstwach stosujących lean management – wyniki pierwszego etapu badań*, „Przedsiębiorstwo we współczesnej gospodarce – teoria i praktyka” 2016, nr 1.
174. Walentynowicz P., *Zakres zastosowania Lean management w przedsiębiorstwach produkcyjnych – wyniki badań empirycznych*, (w:) R. Knosala (red.), *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji*, Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole 2013.
175. Waters D., *Zarządzanie operacyjne. Towary i usługi*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.

176. Waters D., *Zarządzanie w XXI wieku. Jak wyprzedzić Japończyków i Chińczyków*, Wydawnictwa Naukowo-Techniczne, Warszawa 1995.
177. Weiss E., *Instrumenty podejścia procesowego w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” nr 737 – „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” 2012, nr 56.
178. Wiśniewska M., *Jak – czyli KAIZEN odpowiada na potrzeby*, „Zarządzanie Jakością” 2005, nr 1.
179. Wiśniewska M., *Jak – czyli Kaizen odpowiada na potrzeby. Osiągnięcie efektywnych procesów i całej organizacji jest możliwe. Czy Kaizen pozwala osiągnąć ten cel?*, „Zarządzanie Jakością” 2005, nr 1.
180. Wiśniewska M., Koniecznyńska E., *Lean management narzędziem doskonalenia zarządzania szpitalem*, „Studies&Proceedings of Polish Association for Knowledge Management” 2011, nr 54.
181. Wiśniewski C., *Wpływ wdrożenia zasad Lean Manufacturing na efektywność i jakość produkcji*, „Problemy Eksploatacji” 2010, nr 2.
182. Witt J., Witt T., *Der Kontinuierliche Verbesserungsprozess (KVP). Konzept-System-Massnahmen*, Winmuehle Verlag, Hamburg 2010.
183. Wojtaszek H., *Od historii metod zarządzania do sprawnego funkcjonowania organizacji*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie” 2014, nr 1.
184. Wolniak R., *Metody i narzędzia Lean Production i ich rola w kształtowaniu innowacji w przemyśle*, (w:) R. Knosala (red.), *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji*, Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole 2013.
185. Womack J.P., Jones D.T., *Odchudzanie firm. Eliminacja marnotrawstwa kluczem do sukcesu*, Centrum Informacji Menedżera, Warszawa 2001.
186. Womack J.P., Jones D.T., Roos D., *The Machine that Changed the World*, Rawson Associates, New York 1990.
187. Wratny J., *Korporacyjne kodeksy dobrych praktyk z perspektywy prawa pracy*, „Praca i Zabezpieczenie Społeczne” 2016, nr 3.
188. Wysocki S., *Japońska filozofia myślenia i działania, której istotę stanowi doskonalenie*, „Nauki o Zarządzaniu” 2014, nr 3.
189. Zajdel M., *Wybrane teorie rozwoju regionalnego oraz lokalnego a rynek pracy*, „Studia Prawno-Ekonomiczne” 2011, t. XXXIII.
190. Zarychta Z., *Kaizen – czynnik kreatywności pracowników źródłem oszczędności w organizacji*, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania” 2014, t. 30.
191. Zawadzka L., Badurek J., Łopatowska J., *Systemy produkcyjne nowej generacji. Modele interdyscyplinarne*, Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, Gdańsk 2012.
192. Zieliński R., *Leoni Kabel Polska. Małe kroki prowadzą do dużych zmian*, „Gazeta Wyborcza” z dnia 19 czerwca 2017 r.
193. Zimniewicz K., *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009.