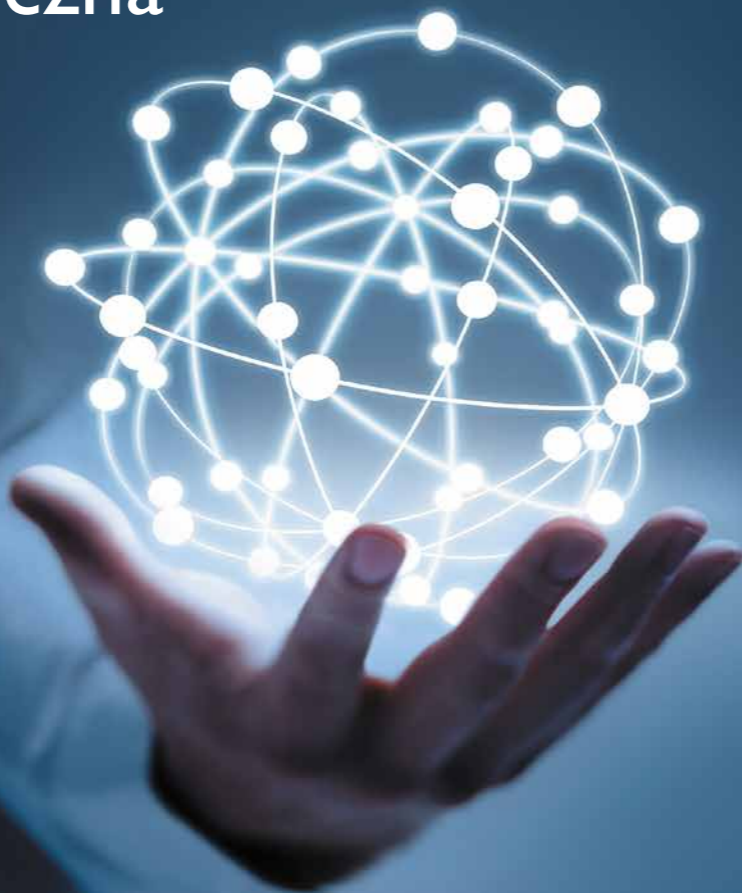


# Szczupłe myślenie

## Organizacja lean to również organizacja elastyczna

„Największy nawet głupiec jest w stanie zwiększyć wydajność pracy, jeśli poświęci na to odpowiednią ilość środków. Prawdziwą sztuką jest zwiększenie efektywności bez dodatkowych inwestycji w nowe narzędzia i technologie” – Masaaki Imai



**Jan M. Janiszewski**  
project manager Langas Group,  
doktorant w Kolegium Nauk  
o Przedsiębiorstwie SGH



**Kamil Siemieniuk**  
ekspert Langas Group,  
doktorant w AGH

**W** 1990 r. James Womack wraz z Danielem Jonesem i Danielem Roosem napisali książkę „The Machine That Changed the World”. Praca ta prezentowała studia firm japońskich, amerykańskich i europejskich. Wprowadzono w niej po raz pierwszy termin *lean manufacturing*. Od tego momentu nastąpił rozwój jego odmian w zależności od wyobraźni autorów i sektora gospodarki. Dzisiaj mamy do czynienia z nazwami takimi jak *lean services*, *lean government*, *lean healthcare*, *lean office* czy chociażby *lean logistics*. Z reguły badacze koncepcji szczupłego zarządzania, konsultanci i praktycy przyjmują nazwę *lean management*. Termin ten odnosi się do koncepcji zarządzania i jest klasyfikowany w literaturze z reguły w obszarze zarządzania operacyjnego, chociaż można się spotkać z umiejscowieniem w obszarze zarządzania strategicznego. Polscy autorzy tak oto definiują tę koncepcję:

• „Ogólna idea podejścia do restrukturyzacji działalności podmiotów gospodarczych, której celem jest dostosowanie przed-

siębiorstwa do rynkowych warunków gospodarowania w drodze przekształceń jego organizacji i funkcjonowania” – J. Lichtarski;

• „Koncepcja polegająca na redukowaniu zakresu wewnętrznych funkcji przedsiębiorstwa do działań absolutnie niezbędnych” – C. Sikorski;

• „Dawanie ludziom na wszystkich szczeblach organizacji umiejętności (wiedzy) i możliwości partycypacji w systematycznej eliminacji marnotrawstwa przez przeprojektowanie procesu oraz doskonalenie powiązań i przepływów między stanowiskami pracy (nie tylko wytwórczymi) ukierunkowanych jasno zdefiniowanymi i dobrze zrozumiałymi wymaganiami klienta” – J. Czernska;

• „Znaczne ograniczanie kosztów wytwarzania wartości dodanej dla klienta (wyrobu lub usługi) przez ograniczanie (racjonalizację): zatrudnienia, powierzchni produkcyjnej, finansów zaangażowanych w produkcję, nakładów inwestycyjnych, czasu itp.” – B. Nogalski, J. Szreder, P. Walentynowicz;

• „Koncepcja, której zasadniczym przesłaniem jest unikanie wszelkiego rodzaju marnotrawstwa przez ciągłą racjonalizację całego przedsiębiorstwa i jego relacji z otoczeniem” – M. Hopej, M. Szloch.

Wspólnym elementem tych wszystkich definicji i pewnego rodzaju spoiwem jest szczupłe myślenie (*lean thinking*). Pojęcie to zostało wprowadzone przez Womacka i Jonesa w wydanej po raz pierwszy w roku 1996 książce „Lean Thinking – Szczupłe myślenie: eliminowanie marnotrawstwa i tworzenie wartości w przedsiębiorstwie”. Szczupłe myślenie opiera się na pięciu zasadach będących naszym zdaniem tzw. jądrem *lean management*.

1. Określ, które z czynności przynoszą wartość z punktu widzenia klienta;
2. Zidentyfikuj wszystkie czynności obecnie niezbędne do wytworzenia produktu wzdłuż całego łańcucha wartości; pozwoli to zidentyfikować kroki będące marnotrawstwem;
3. Stwórz nowy łańcuch wartości, wolny od marnotrawstwa w postaci przestoju, zakłóceń, powrotów itp. (Zapewnienie niezakłóconego przepływu wartości);
4. Rób to, czego wymaga klient;
5. Dąż do perfekcji, usuwając identyfikowane przyczyny marnotrawstwa.

Te zasady odzwierciedlają logicznie uporządkowane kroki dążenia do doskonałości operacyjnej i ciągłego doskonalenia organizacji. To również punkt odniesienia dla tworzonych kluczowych wskaźników efektywności (KPI) w przedsiębiorstwie oraz recepta na budowanie wartości przy jednoczesnej eliminacji marnotrawstwa.

Grunt to nie kopiować w bezmyślny i niewolniczy sposób technik Toyoty, ale zawsze zachować zdrowy rozsądek i jednocześnie dbać o zaangażowanie i warunki pracy pracowników.

Organizacja *lean* musi być organizacją elastyczną, a jej wszelkie cechy (wskazane w tabeli) powinny być pochodną szczupłego myślenia w przedsiębiorstwie.

Cechy organizacji nieelastycznych	Cechy organizacji elastycznych
Zorientowanie do wewnątrz, biurokracja	Zorientowanie na klienta
Reaktywność	Proaktywność
Awersja do ryzyka	Rozważne podejmowanie ryzyka
Utrudniony przepływ informacji	Szybki i sprawny przepływ informacji
Silna kontrola z góry	Wspieranie lokalnych decyzji i inicjatyw
Niska kreatywność	Wysoka kreatywność

Jeżeli obserwujemy w kulturze jakiejś firmy starającej się implementować *lean management* cechy organizacji nieelastycznych, to w żaden sposób nie możemy odnośnie do niej mówić o szczupłym myśleniu (*lean thinking*). Wszelkie próby wdrażania opisywanych wcześniej narzędzi – takich jak 5S, *kanban* czy system sugestii – będą z góry skazane na klęskę. ■



LANGAS GROUP  
Inspired to grow

MAGAZYN PRZEMYSŁOWY

PolskiPrzemysł

### Szkolenia dla firm produkcyjnych:

#### Project Management Start

22-23.08.2017, Warszawa

#### Design Thinking na produkcji

28-29.08.2017, Sopot

#### Certyfikowane warsztaty stosowania narzędzi CRT (Current Reality Tree) i EC (Evaporating Cloud) w organizacji

28-29.08.2017, Sopot

#### Droga Toyoty

05-06.09.2017, Wrocław/Praga/Kolin

#### Zarządzanie Pracownikami na Hali Produkcyjnej

28-29.09.2017, Warszawa

#### Certyfikowany Audytor Lean w Magazynie i Intralogistyce

28.09.2017, Katowice

#### SMED - Najskuteczniejsza metoda skracania czasu przebrojenia

28-29.09.2017, Poznań

#### Audyty wewnętrzny 5 S

29.09.2017, Katowice