

## KORZYŚCI DLA MŚP

# Strategia LEAN w zarządzaniu przedsiębiorstwem

*O możliwościach zastosowania filozofii LEAN w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw rozmawiamy z Wojciechem Jędrzejewskim, prezesem zarządu firmy Tisoft.*

DLACZEGO STRATEGIE, KTÓRE ZOSTAŁY ZAPROJEKTOWANE DLA DUŻYCH FIRM, MIAŁYBY BYĆ STOSOWANE W ZARZĄDZANIU MŚP I CZY W OGÓLE MOGĄ DOSTARCZYĆ KORZYŚCI?

**Wojciech Jędrzejewski:** Chciałbym rozpocząć cykl artykułów dotyczących praktycznego zarządzania procesami w przedsiębiorstwie za pomocą strategii LEAN, która odniosła ogromny sukces na świecie. W kolejnych artykułach omówimy zarówno praktyczny przykład metodologii wprowadzania strategii, jak i konkretne zastosowanie tego typu zarządzania w przedsiębiorstwach z grupy MŚP.

Na temat strategii LEAN napisano i powiedziano już tyle, że nie ma sensu przytaczać po raz kolejny opisów, które możemy przeczytać np. w Wikipedii. Dziś chciałbym się skupić na wyodrębnieniu kilku tez wynikających z samej koncepcji i przekonać czytelników, że

możliwe jest zastosowanie filozofii LEAN w sektorze MŚP. Zaczę od tego, że w każdej firmie powinniśmy stosować zasadę: nigdy nie jest tak dobrze, aby nie mogło być lepiej. Koreponduje ona z zasadą ciągłego doskonalenia, a z tej wynika potrzeba ustawicznego przyglądania się procesom i metodom ich realizacji. To dążenie do doskonałości musi być podstawową przesłanką działania przedsiębiorstwa. Nasza firma na pierwszy plan wysuwa zarządzanie ludźmi w procesie pracy, ponieważ uważamy, że jest to podstawowy składnik, w którym powstają wszelkiego rodzaju modernizacje i optymalizacje, a także problemy. Proces pracy – jaki by nie był – poza 100 proc. automatyzacją składa się z dużej ilości informacji pogrupowanej w polecenia, normy, informacje, dokumenty, zdarzenia, procedury, receptury itp. Wszystko to ma powodować precyzyjne „sterowanie” ludźmi w sposób najmniej podatny na powstanie przekłamania w komunikacji.

W celu wyjaśnienia modelu chciałbym porównać pracownika do wielozadaniowego inteligentnego systemu wykonawczego. I tu zaczynają się korzyści oraz niestety problemy. Od systemu, który ma precyzyjnie wykonywać jednoznacznie zinterpretowane polecenia, nie wymagamy inteligencji. Ma on działać powtarzalnie i precyzyj-



**Wojciech Jędrzejewski:**  
*Na temat strategii LEAN napisano i powiedziano już tyle, że nie ma sensu przytaczać po raz kolejny opisów, które możemy przeczytać np. w Wikipedii. Dziś chciałbym się skupić na wyodrębnieniu kilku tez wynikających z samej koncepcji i przekonać czytelników, że możliwe jest zastosowanie filozofii LEAN w sektorze MŚP*

nie – to wszystko. No tak, ale człowiek tu jakby nie pasuje. Zawsze będzie miał swoją interpretację nawet najprostszyc poleceń, ulegnie rozkojarzeniu i nie utrzyma standardów wykonywania powtarzalnych monotonicznych czynności. Możemy spojrzeć na formacje zmilitaryzowane, gdzie każde polecenie podniesiono do rangi prostego zrozumiałego rozkazu właśnie po to, aby „wyłączyć” indywidualną interpretację w celu unifikacji działania. Identycznie jest w przypadku tworzenia programów komputerowych, gdzie rozkazujemy komputerowi wykonać pojedynczą komendę, czyli rozkaz. Nie każdy jednak chce w takiej atmosferze pracować, ponadto stworzenie takiego „kodu” sterowania w firmie jest bardzo kosztowne i nie zawsze uzasadnione.

W sprzeczności z powyższym stoją oczekiwania, które stawiamy pracownikom w firmach. Poza sprawnym wykonywaniem manualnie skomplikowanych czynności spodziewamy się, że człowiek użyje swojej inteligencji i zareaguje na błędy lub sytuacje niestandardowe, że będzie „prostszy w sterowaniu” i w końcu, że będzie dostrzegał możliwości optymalizacji istniejącego systemu. Jak widać po zestawieniu, jedno stoi w sprzeczności z drugim.

Okazuje się, że człowiek potrzebuje czegoś więcej, aby skutecznie i mozolnie wykonywać nawet najprostsze czynności. Jakiś wewnętrzny głos mówi nam, że mogą być nawet najmniejszym trybikiem w ogromnej maszynie, ale wszyscy wiedzą, jaki jestem ważny. To jest wewnętrzna motywacja, z którą dana osoba przychodzi do pracy i którą powinniśmy zachować i nie tłumić.

Wydawać by się mogło, że pieniądze, które są wynagrodzeniem za pracę wystarczają, aby podtrzymać efekt motywacji. Moim zdaniem nie do końca. Oczywiście są one bardzo ważne, bo w celu ich zarobienia spotykamy się w miejscu pracy. Jednak z mojego wieloletniego doświadczenia w konstruowaniu systemów rejestracji i kontroli procesu pracy wynika, że to nie wszystko. Owszem, dobrze skonstruowany system rejestracji pracy zdziała wiele, jednak nie wesprze on człowieka, który oczekuje niejedno-

# ONLINE AUCTION



## COMPLETE ROTARY OFFSET PRINTING COMPANY HOORENS PRINTING NV IN BANKRUPTCY

Ringlaan 12 - 8501 Kortrijk (Heule) - Belgium

**4 4-COLOUR ROTARY WEB-OFFSET PRESSES** "MAN ROLAND" with folding device, types Lithoman IV (2006/2000), Lithoman III (2009) and Rotoman NEU (2001), **PREPRESS** department with CTP machines "Agfa" and "Screen", complete **FINISHING DEPARTMENT** including folding tower with stapling unit KBA (2018), stackers "Gämmerler", rotation cutters "Müller Martini", "In-Log" and "MA.K.E", conveyors "Müller Martini" and "In-Log", robotic palletizers "In-Log", strappers "Mosca", pallet wrappers "Pieri" and "Strapex", bale presses, electric stackers and forklift trucks "Jungheinrich", "Clark" and "Hyster", workshop inventory, spare parts etc.;

**CLOSING:** Thursday 18 February 2021

**VIEWING:** Tuesday 16 February 2021 by appointment

[WWW.TROOSTWIJKAUCTIONS.COM](http://WWW.TROOSTWIJKAUCTIONS.COM)

 **TROOSTWIJK**  
INDUSTRIAL AUCTIONEERS & VALUERS SINCE 1930

krotnie przykładu, że się uda, przywództwa i mentoringu. Mówimy tu o podtrzymaniu zaangażowania pracownika, o wskazaniu, że wiemy, iż jest ważny w naszej organizacji.

**JAK WIĘC POGODZIĆ TRAKTOWANIE Z SZACUNKIEM PRACOWNIKÓW  
ZE STAWIANIEM WYMAGAŃ REALIZUJĄCYCH CELE FIRMY?**

**W.J.:** Właśnie dlatego rozmawiamy o strategii LEAN. Z konieczności musimy się skupić na przypadku, kiedy firma już działa i naszym celem jest jej modernizacja. Z powyższego tekstu wynika, że oddziaływanie na człowieka nie może polegać na prostym mechanizmie kija i marchewki. Potrzebna jest jeszcze idea, która konsoliduje i motywuje ludzi, aby wykony-



wali swoje zadania w jak najlepszy, zaangażowany sposób. W swojej praktyce widziałem już wiele działań podejmowanych w celu usprawnienia, zoptymalizowania procesów. Szkolenia sobie, a praktyka szła obok. Po zakończeniu procesu szkoleń zmiany nie było. W klinicznym przypadku wprowadzenia zmiany na siłę z dwudziestoosobowej załogi pozostały dwie osoby. Ludzie przeciwdziałają zmianom, dopóki ich nie zrozumieją.

**DO TEJ PORY PREZENTOWAŁ PAN POGLĄD, ŻE NAJWAŻNIEJSZA JEST KONTROLA. TISOFT JEST PRODUCENTEM OPROGRAMOWANIA DO SKUTECZNEJ KONTROLI PRACY. CZY COŚ SIĘ ZMieniŁO?**

**W. J.:** Już wyjaśniam. Z punktu widzenia ujęcia w liczby i zachowania obiektywizmu oceny pracy oraz rejestracji przebiegu procesu (usługi, powstania produktu) kontrola jest najważniejsza. Sam system kontroli to jednak za mało, aby osiągnąć najlepsze rezultaty w skuteczności działania firmy, w której pracują ludzie. Jak rozmawialiśmy wcześniej, człowiek posiada dość skomplikowany model sterowania i utrzymania w ruchu, dlatego musimy to uwzględnić w automatyzacji zarządzania.

**CZYLI CHCE PAN JEDNAK AUTOMATYZOWAĆ ZARZĄDZANIE PRACOWNIKAMI?**

**W. J.:** Oczywiście, właśnie na ten temat rozmawiamy. Ale nie chcę tego robić w sposób bezduszny, skazany na ogromny opór ze strony pracowników. Nie możemy stawiać pracodawcy w roli złego nadzorca, a pracownika w roli podejrzanego. Pośrodku jest system, który musi być skuteczny i obiektywny. System to nie tylko program komputerowy. To całe środowisko pracy odzwierciedlające określony model współpracy ludzi i maszyn wewnątrz organizacji w celu osiągnięcia wspólnych komercyjnych celów. Takie środowisko musi

**WOJCIECH JĘDRZEJEWSKI: WESZLIŚMY W OKRES ODDALENIA ZAWODOWEGO, PRACY ZDALNEJ, ZDALNEGO SZKOLNICTWA. TA SYTUACJA SAMA W SOBIE POWODUJE WIELE FRUSTRACJI ZARÓWNO PRACODAWCÓW, JAK I PRACOWNIKÓW, WYKŁADOWCÓW I UCZNIÓW. OBECNIE SYSTEMY DELEGACJI ZADAŃ I REJESTRACJI ICH WYKONANIA MUSZĄ BYĆ BARDZIEJ DYSKRETNE, PRZYJAZNE DLA OBYDWU STRON, A JEDNOCZEŚNIE SKUTECZNE. CHCEMY TO OSIĄGNAĆ TWORZĄC NOWY, DOSTATECZNIE SPRAWNY STANDARD KOMUNIKACJI. I TU BARDZO WAŻNE JEST ZACHOWANIE UPRAWNIEŃ, SYSTEMOWE CHRONIENIE INTERESÓW OBYDWU STRON. MOŻNA TAKI EFEKT UZYSKAĆ WZORUJĄC SIĘ NA NAJLEPSZYCH METODACH, KTÓRE ZAWIERA WŁAŚNIE STRATEGIA LEAN**

zawierać wszystkie potrzebne elementy (sprzęt, oprogramowanie, umowy), ale przede wszystkim musi powstać w oparciu o precyzyjny model działania. Weszliśmy w okres oddalenia zawodowego, pracy zdalnej, zdalnego szkolnictwa. Ta sytuacja sama w sobie powoduje wiele frustracji zarówno pracodawców, jak i pracowników, wykładowców i uczniów. Obecnie systemy delegacji zadań i rejestracji ich wykonania muszą być bardziej dyskretne, przyjazne dla obydwu stron, a jednocześnie skuteczne. Chcemy to osiągnąć tworząc nowy, dostatecznie sprawny standard komunikacji. I tu bardzo ważne jest zachowanie uprawnień, systemowe chronienie interesów obydwu stron. Można taki efekt uzyskać wzorując się na najlepszych metodach, które zawiera właśnie strategia LEAN. Wraz z naszymi ekspertami, między innymi Jerzym Fiukiem, który z sukcesem przez wiele lat pracował dla Toyota Motor Poland, opracowaliśmy metodologię wprowadzania i działania LEAN w przedsiębiorstwach MŚP. Wypracowane zasady uwzględniliśmy obecnie w naszym systemie Work Manager ERP. Następny krok to współpraca ze szkolnictwem wyższym, gdzie projekt został zaprezentowany i jest weryfikowany. Obecnie uruchamiamy projekt pilotażowy z udziałem kilku firm. Po wyskalowaniu pojawi się gotowy produkt. W następnych artykułach chciałbym porozmawiać już o konkretnym zastosowaniu.

**MOŻE JAKIŚ ZACHĘCAJĄCY SZCZEGÓŁ?**

**W. J.:** Dostyc kontrowersyjna teza, którą postawiliśmy, mówi, że największe wsparcie, które uzyskujemy przy wdrażaniu LEAN w firmie, pochodzi od handlowców... Oczywiście przy zastosowaniu odpowiednich narzędzi.

**DZIĘKUJĘ ZA ROZMOWĘ – Z NADZIEJĄ NA ZAPOWIADANĄ KONTYNUACJĘ TEMATU.**