

## Wyzwania przyszłości: Lean Enterprising

Niniejszy artykuł zapoczątkowuje cykl poświęcony zarządzaniu przyszłości oraz narzędziom, które mogą wpływać na podnoszenie efektywności i sprawności działania.

Wraz z rozwojem przedsiębiorstw, związanym ze zwiększaniem udziałów w rynku (lub wchodzeniem na nowe rynki) implikującym naturalny rozrost struktur organizacyjnych, następuje liczebny wzrost zasobów ludzkich, funkcjonujących w ramach struktury. Dochodzi do sytuacji, w której struktura organizacyjna zaczyna przypominać napompowany balon, będący blisko pęknięcia; doprowadzenia do rozsypania się wszystkich elementów, które tę przerośniętą strukturę stanowią. Często sytuacją jest w takim przypadku nadmierne „rozdrobienie” kompetencji, co negatywnie wpływa na jakość pracy, a to z kolei prowadzi do obniżenia sprawności działania, problemów komunikacyjnych, wzrostu kosztów itp. Dopiero po pewnym czasie (często zbyt późno) zarządzający dochodzą do wniosku, że coś powoduje perturbacje w funkcjonowaniu firmy. Próbuje się wówczas różnego rodzaju zabiegów związanych przede wszystkim z ograniczaniem kosztów, a to najczęściej wiąże się ze zwolnieniami pracowników oraz wzrostem wymagań w stosunku do pozostałych. Dokonywane zmiany zamiast charakteru ewolucyjnego, prowadzą do totalnej rewolucji. Ta z kolei powoduje jeszcze większe perturbacje i w efekcie do sytuacji, kiedy nie sposób uratować przedsiębiorstwa. W efekcie jest ono całkowicie eliminowane z rynku.

Oczywiście powyższy przykład to skrajność. Na ogół sytuacje, w których mamy do czynienia z nadmiernie rozbudowanymi strukturami prowadzą do pogorszenia jakości, spadku sprzedaży (i udziału w rynku) oraz gorszych wyników finansowych.

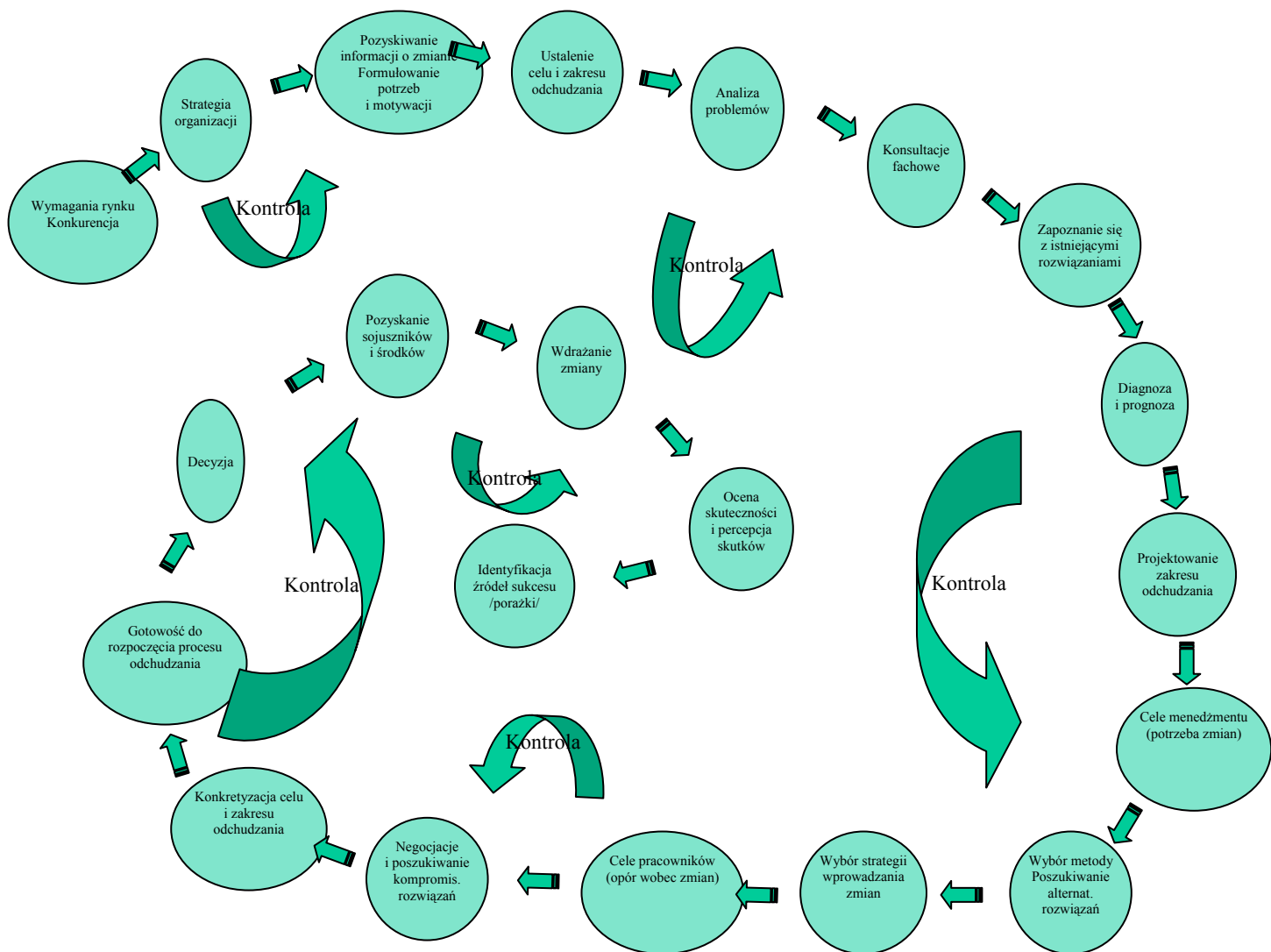
Tymczasem istnieją metody skutecznego rozwiązywania tego typu problemów. Jedną z nich jest zmniejszenie organizacji, często określane jako odchudzanie (ang. *lean enterprising*).

Odchudzanie organizacji – jako jedna z odmian restrukturyzacji – najogólniej rzecz ujmując prowadzić ma do ograniczenia wielkości struktury poprzez jej spłaszczenie, oraz/lub dokonanie szeregu usprawnień związanych z jej funkcjonowaniem. Jak się okazuje w praktyce, istnieje na ogół potrzeba dokonania „poprawek” w wielu miejscach zgodnie z zasadą, że nic nie działa tak doskonale, żeby nie dało się tego usprawnić. Takie podejście prowadzi do uelastycznienia i szybszego reagowania na zachodzące w otoczeniu zmiany, które Peter F. Drucker określił jedyną stałą rzeczą. Wprowadzanie zmian z zakresu odchudzania organizacji – jeśli stosowane – najczęściej ogranicza się do sfery związanej z procesami produkcyjnymi (ang. *lean production*). Oczywiście w wielu sytuacjach podejście takie w zupełności wystarcza. Jednakże ekstrapolacja tego podejścia na wszystkie przypadki jest dużym błędem nie tylko nie przynoszącym wymiernych korzyści, ale wręcz przyczyniającym się do pogorszenia sytuacji.

Przystępując do procesu odchudzania należy dokonać szczegółowej analizy nie ograniczającej się do wnętrza organizacji, ale w równym stopniu do jej otoczenia, które stanowi niejako ekosystem dla egzystencji firmy. Dopiero wówczas podejmujemy decyzję o sposobie i zakresie prac. Duże możliwości tak w pierwszym, jak i drugim przypadku daje na ogół wykorzystywanie dobrodziejstw *benchmarkingu*. Podpatrując u innych (często także w innym oddziale czy zakładzie tej samej

organizacji) i stosując już sprawdzone rozwiązania nie tylko oszczędzamy czas, ale przede wszystkim obniżamy koszty związane z wdrażaniem idei organizacji odchudzonej.

Rozpoczynając działania stale monitorujemy ich przebieg, aby w razie potrzeby, móc szybko wycofać się i zweryfikować nasz wcześniejszy osąd. Tak więc kontrola jest niezbędna nie tylko po zakończeniu prac, ale w trakcie całego procesu dokonywania zmian. Poszczególne etapy odchudzania, a więc dokonywania zmiany, prezentuje schemat 1.



**Schemat 1. Etapy procesu odchudzania organizacji.**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Penc J. – Doskonalenie systemu zarządzania. w: Zarządzanie i edukacja nr 4-5/2000.

Powyższy schemat obrazuje, jak złożony jest proces odchudzania organizacji. Skoro zaś mamy do czynienia z tak dużą ilością elementów, tym samym przyjąć należy za pewnik ryzyko wystąpienia różnego rodzaju perturbacji. Dotyczyć one mogą m.in. następujących kwestii:

⇒ niedostatku informacji, którego przyczyna leżeć może po stronie niedokładnej analizy zmian zachodzących w otoczeniu

- ⇒ niskich kwalifikacji menededżmentu i/lub pracowników, będącego wynikiem braku inwestycji w zasoby ludzkie w przeszłości
- ⇒ oporu lub niechęci ze strony pracowników do zmiany *status quo*, co związane jest często z występowaniem w przedsiębiorstwie związków zawodowych lub nieprzygotowaniem pracowników do wprowadzania zmian
- ⇒ wybór nieodpowiedniego wariantu wymuszający często powrót do punktu wyjścia oraz doprowadzający do opóźnień w czasie
- ⇒ brak środków finansowych niezbędnych do przeprowadzenia zmian
- ⇒ dokonywanie zmian w zbyt dużej liczbie obszarów równocześnie, co zwiększa ryzyko popełnienia nieodwracalnych błędów oraz jest często zbyt dużym obciążeniem psychicznym dla zatrudnionych w organizacji ludzi
- ⇒ ograniczenie się do dokonania zmian w jednym obszarze oraz pełna ignorancja pozostałych lub dokonanie zmian w obszarach, w których nie były one konieczne
- ⇒ brak kontroli na niektórych z etapów odchudzania organizacji, zwiększający ryzyko wystąpienia błędów

Dobrym rozwiązaniem w procesie odchudzania organizacji jest wynajęcie firmy doradczej lub konsultantów specjalizujących się w tego typu projektach. Związane jest to nie tylko z przygotowaniem owych specjalistów do realizacji tego typu projektów, ale przede wszystkim z umiejętnością świeżego spojrzenia na organizację i jej problemy. Posiadający praktykę zespół konsultantów:

- ⇒ pomoże dostrzec obszary, w których niezbędne jest dokonanie zmian,
- ⇒ przygotuje i przeprowadzi program szkolenia dla pracowników (przygotowanie do zmian),
- ⇒ zasugeruje wybór metod,
- ⇒ zaprojektuje narzędzia,
- ⇒ powoła zespół projektowy,
- ⇒ będzie dokonywał monitoringu w całym procesie odchudzania firmy.

Biorąc powyższe pod uwagę wszelkie koszty z tym związane wydają się niewielkie wobec przyszłych korzyści, z których najważniejsze, jak się wydaje, to:

- ⇒ uproszczenie struktury organizacyjnej (eliminacja zbędnych komórek, które są źródłem kosztów); alternatywą w wielu przypadkach może być tu skorzystanie z dobrodziejstw outsourcingu, a więc powierzenia niektórych czynności zewnętrznej, wyspecjalizowanej w danej dziedzinie firmie,
- ⇒ lepszy rozdział kompetencji, a więc eliminowanie miejsc w których kompetencje nie przenikają się lub zbyttno na siebie zachodzą,
- ⇒ zwiększenie zaangażowania pracowników poprzez wprowadzenie m.in zasady pracy w zespołach projektowych – Kaizen (usprawniania organizacji dzięki kreowanym przez nich pomysłom, co daje wrażenie partycypacji w zarządzaniu i sprawia, że ludzie czują się ważni oraz mają poczucie sensu tego, co robią),
- ⇒ redukcję czasu niezbędnego do wykonania poszczególnych czynności takich, jak przebrojenie maszyn, pobieranie półfabrykatów z magazynu itp.,
- ⇒ wzrost wydajności produkcji poprzez m.in. eliminację braków,
- ⇒ usprawnienie przepływu informacji dzięki spłaszczeniu struktury oraz systemowi raportowania,

⇒ spadek kosztów i tym samym zwiększenie konkurencyjności produktów/usług na rynku.

Tak więc istotą odchudzania przedsiębiorstwa jest eliminowanie wszelkiego marnotrawstwa oraz przechodzenie od organizacji o strukturze tradycyjnej w kierunku organizacji wirtualnej (rozumianej jako powoływanie zespołów projektowych dla rozwiązywania konkretnych problemów), a więc nowoczesnej; takiej, która jest adekwatna do wymagań czasów dzisiejszych.

Efektywność dokonanych zmian może się wahać od 10 do przeszło 100%. Czasami drobne usprawnienia przynoszą rewolucyjne zmiany, a te z kolei prowadzą do bardzo dużych korzyści.

Przekształcanie organizacji w odchudzoną firmę ma swoje blaski i cienie. Poza niewątpliwymi, odczuwalnymi korzyściami, wprowadzanie tego typu zmian jest często związane redukcją etatów. Dlatego w procesie odchudzania potrzebne jest pełne przekonanie co do słuszności jak również całkowite zaangażowanie ze strony pracowników i kierownictwa na wszystkich szczeblach zarządzania. Bez wzajemnej pomocy oraz zbudowania głębokiego zaufania dokonanie jakiegokolwiek zmiany nie będzie możliwe. Trzeba też pamiętać o jednej ważnej sprawie: program doskonalenia (a więc i odchudzania organizacji) musi mieć charakter permanentności, co oznacza, że dokonywania usprawnień nie można zaprzestać.

Literatura:

Penc J. – *Doskonalenie systemu zarządzania*. Zarządzanie i edukacja nr 4-5/2000.

*Zbigniew Brzeziński*  
artykuł niepublikowany