Marcin Gołembski

PRZYCZYNEK DO DYSKUSJI O SPOŁECZNYCH KONSEKWENCJACH ODCHUDZONEGO ZARZĄDZANIA

Wprowadzenie

Podstawowym problemem wszystkich współczesnych przedsiębiorstw jest zmienne otoczenie. Lawinowy postęp, wyrażony głównie w rozwoju technologii informacyjnych, oraz globalizacja stosunków gospodarczych sprawiają, że menedżerowie zmuszani są do odbierania, przetwarzania i analizowania coraz większej liczby informacji. Przekształcające się w coraz szybszym tempie środowisko organizacji zarówno w ujęciu mikro-, jak i makroekonomicznym stawia przed kierownikami coraz większe wymagania. W obliczu skokowych zmian dotychczasowe metody zarządzania, jak również niektóre struktury organizacyjne, straciły na swej aktualności[1]. Globalizacja i unifikacja stosunków gospodarczych pociąga za sobą głębokie przemiany społeczne, tworzą się nowe rynki. Również ewolucji podlega zatrudnienie i jakość siły roboczej.

Przyglądając się dzisiejszej rzeczywistości gospodarczej, można wysnuć tezę, że generuje ona rozmaite przeobrażenia. Po pierwsze następuje ewolucja spojrzenia na metody zarządzania. W wyniku transformacji powstają nowe koncepcje, metody i techniki zarządzania. Mają one pomóc kierownikom w dostosowaniu organizacji do wymogów zmieniającego się otoczenia[2]. Po drugie, podnoszenie konkurencyjności przedsiębiorstwa odbywa się najczęściej na drodze

[1] J. Majchrzak, *Przekształcenia polskich przedsiębiorstw w świetle teorii zmian organizacyjnych*, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 2001, s. 5.

[2] A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w nowej gospodarce*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi" 2003 nr 1, s. 9.

redukcji zatrudnienia. Rodzi to określone skutki nie tylko dla przedsiębiorstwa, ale również dla całego otoczenia. O skutkach tych traktuje niniejsze opracowanie. Przedstawiono je, wykorzystując doświadczenia wynikające ze stosowania koncepcji lean management.

Istota odchudzonego zarządzania

Termin „lean" jest pochodzenia angloamerykańskiego i oznacza przystosowanie i smukłość w odniesieniu do sylwetki atlety. Rodowód systemu lean management jest dość niezwykły. Samą nazwę wymyślili Amerykanie i po raz pierwszy opublikowali w swym słynnym studium porównawczym na temat światowego przemysłu samochodowego. Porównując niektóre parametry nakładów i wyników w przedsiębiorstwach japońskich, amerykańskich i europejskich, stwierdzili zdecydowaną przewagę Japonii[3]. Koncepcja lean production po raz pierwszy została zastosowana w japońskim koncernie samochodowym Toyota. W pewnym momencie rozwoju tej firmy pojawił się problem braku zasobów. Znaleziono jednak rozwiązanie, które polegało na znacznym ograniczeniu zasobów potrzebnych do produkcji: ludzi, powierzchni, nakładów inwestycyjnych, czasu itd.[4]

Z czasem zarówno wśród teoretyków, jak i praktyków zarządzania zaczęło panować przekonanie, że myśl przewodnia odchudzonej produkcji nie musi dotyczyć wyłącznie przemysłu samochodowego oraz że po odpowiednim przemodelowaniu może być przeniesiona na grunt praktyki zarządzania całym przedsiębiorstwem. W skrócie tak właśnie powstała koncepcja lean management, która opiera się na upraszczaniu organizacji i zarządzania. Powinno to się przejawiać w spłaszczaniu struktur, eliminacji niektórych zasad taylorowskiej organizacji pracy, ogólnie – w tworzeniu w miarę prostych i zrozumiałych struktur w przedsiębiorstwie[5].

Wielu autorów przedstawia teoretyczne założenia metody lean management. Warto jednak zapoznać się z wynikami badań empirycznych, które obrazują faktyczne efekty tej koncepcji w praktyce. W roku 1994 magazyn „Top Business" opublikował wyniki badań przeprowadzonych w grupie ponad 150 przedsiębiorstw niemieckich. Badania te dotyczyły efektów, jakie dało wprowadzenie w tych

---

[3] Z. Martyniak, *System Lean management*, w: *Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie*, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 1997, s. 24.

[4] K. Zimniewicz, *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2001, s. 59.

[5] Tamże, s. 61.

organizacjach zasad odchudzonego zarządzania. Kształtowały one się następująco:

- redukcja zapasów, co spowodowało obniżenie zaangażowania kapitału o 45%;
- skrócenie czasu przestawiania urządzeń o 40%;
- skrócenie cyklu produkcyjnego średnio o 37%;
- zwiększenie produktywności o 35% w ciągu dwóch lat;
- zmniejszenie zapotrzebowania na personel o 30% w ciągu dwóch lat;
- zmniejszenie absencji z powodu choroby do mniej niż 3%;
- zmniejszenie liczby wyrobów z brakami z 2,5 do 0,4%[6].

Analizując powyższe wyniki, można wysunąć wniosek, iż koncepcja wyszczuplonej organizacji może stanowić ważny element przewagi konkurencyjnej.

Wracając jednak do tytułu tej części opracowania, wywarto zauważyć, iż idea odchudzonego zarządzania nie odnosi się jedynie do omawianej koncepcji. Występuje ona w założeniach innych koncepcji, takich jak: outsourcing, organizacji wirtualnej czy time based management. Tam również chodzi o skracanie procesów, eliminowanie czynności, likwidację funkcji nie przynoszących wartości, decentralizowanie kompetencji decyzyjnych i innych.

Społeczne skutki odchudzonego zarządzania

Społeczne konsekwencje stosowania odchudzonego zarządzania i spłaszczania struktur są dobrze widoczne i stosunkowo łatwo mierzalne. Odwołując się do prezentowanych wcześniej badań, warto przypomnieć, iż jednym ze skutków zastosowania koncepcji lean management w przedsiębiorstwach niemieckich było ograniczenie zatrudnienia o 30% w ciągu dwóch lat. Jeżeli weźmie się pod uwagę fakt, że badania przeprowadzone zostały w ponad 150 dużych firmach niemieckich, to są podstawy, aby przypuszczać, że wzrost bezrobocia spowodowany spadkiem popytu na pracę, spowodować może protesty społeczne.

Przyjmując logiczny tok rozumowania, zauważa się tu swoisty paradoks. Z punktu widzenia organizacji, stosowanie założeń odchudzonego zarządzania prowadzi do usprawnienia przebiegu procesów, co z kolei przekłada się na wyniki finansowe i pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa. Jednakże ze społecznego punktu widzenia sprawa wygląda zgoła odmiennie. Praktyka bowiem pokazuje, że zmiany w przedsiębiorstwach powodują często restrukturyzację zatrudnienia, polegającą na ograniczeniu zatrudnienia i zatrzymaniu w firmie

[6] *Przegląd nowych koncepcji zarządzania*, „Zarządzanie na Świecie" 1995 nr 7, s. 33.

najlepszych pracowników. Restrukturyzacja przedsiębiorstw prowadzi do przesunięcia ludzi na zewnątrz, poza zakład pracy. Brak możliwości (lub chęci) zagospodarowania uwalnianych nadwyżek pracowników skutkuje wzrostem bezrobocia[7]. W przyszłości może więc dojść do sytuacji, kiedy to niewielka liczba ludzi w ogóle będzie miała pracę, a pozostali zasilać będą rzeszę bezrobotnych. Społeczne konsekwencje odchudzonego zarządzania rozpatrywane w długim okresie mogą budzić pewien niepokój.

Wpływ odchudzenia organizacji na stosunki społeczne w organizacji

Konsekwentne wprowadzanie w przedsiębiorstwach nowych metod, w tym koncepcji odchudzonego zarządzania, przyczyniło się do zmiany wzajemnych powiązań pomiędzy pracownikiem z jednej, a pracodawcą z drugiej strony. Można więc mówić o kształtowaniu się nowego kontraktu psychologicznego, którego treść charakteryzuje się następującymi zmianami w ofercie pracy i oczekiwaniach wobec osób świadczących pracę:

- elastyczność zatrudnienia;
- samodzielność pracowników;
- odpowiedzialność pracowników za ich karierę;
- tworzenie wartości, jako kryterium oceny pracowników;
- gotowość pracowników do zmian i zdolność przystosowania się do nich[8].

Tak sformułowane oczekiwania stanowić mogą przeszkodę, szczególnie dla tych pracowników, którzy przyzwyczajeni są do tradycyjnych zasad panujących w ich środowisku pracy. Jednakże w wyniku zmian kulturowych organizacji również grupa osób świadczących pracę zmienia swoje oczekiwania względem pracodawcy w ramach nowego kontraktu psychologicznego. Do nowych oczekiwań pracowników można zaliczyć:

- postrzeganie ich jako interesariuszy, a nie wyłącznie podwładnych;
- uzyskiwanie informacji zwrotnej;
- wspieranie przez organizację rozwoju personelu, co jest ważne dla utrzymywania wysokiej zatrudnialności;
- zrozumienie przez pracodawców kierowania się osób zatrudnionych perspektywą własnej kariery w stosunkach pracy[9].

---

[7] J. Majchrzak, *Przekształcenia polskich przedsiębiorstw w świetle teorii zmian organizacyjnych*, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 2001, s. 183.

[8] A. Poczтowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w nowej gospodarce*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi" 2003 nr 1, s. 15.

[9] Tamże, s. 15.

Nowy kontrakt psychologiczny jest jednym z etapów transformacji stosunków społecznych w organizacji, wynikającej m.in. ze stosowania założeń koncepcji odchudzonego zarządzania. Obserwuje się jednakże jeszcze jedną ciekawą tendencję, będącą skutkiem wyszczuplania organizacji. W ostatnich kilku latach wyłania się nowa kategoria pracowników, zwanych pracownikami wiedzy, którzy potrafią odkryć, gdzie jest źródło przewagi i wykorzystywać ją do własnych celów. Wprawdzie P. Drucker wprowadził pojęcie pracownika wiedzy do słownika zarządzania już w 1969 roku, ale wówczas oznaczało ono kierownika lub zarządzającego. Od tego czasu jednak termin ten ewoluował i znajduje coraz szersze potwierdzenie w dzisiejszej praktyce zarządzania[10]. Pracownicy wiedzy działają jako wolni agenci realizujący interesujące ich projekty. Przynoszą oni do firm know-how i wiedzę techniczną, po czym odchodzą do innych projektów. Mogą oni wpływać na kształt organizacji oraz wymuszać wdrażanie nowych, odpowiadających im form pracy. Mają na tyle duże znaczenie i siłę, że mogą egzekwować realizację swoich potrzeb i interesów[11]. Współcześnie szacuje się, że pracownicy wiedzy to około 30% zatrudnionych, ale nieodosobnione są poglądy, że stanowią oni blisko 60% zatrudnionych, a według niektórych 80%[12]. Na podstawie tych obliczeń nasuwa się wniosek, iż już w niedalekiej przyszłości stosunki społeczne w organizacji w niczym nie będą przypominać tych panujących obecnie.

Zakończenie

Ciągłe wyszczuplanie organizacji i spłaszczanie hierarchii prowadzi niewątpliwie do poprawy wyników osiąganych przez firmy, jednakże nie można zapominać o istotnych zagrożeniach płynących ze stosowania takich rozwiązań w skali społecznej. Wprowadzenie tej koncepcji do przedsiębiorstwa powoduje również zmianę klimatu społecznego w samym przedsiębiorstwie.

---

[10] M. Fryczyńska, *Pracownicy wiedzy – nowe wyzwanie zarządzania organizacjami*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi" 2003 nr 1, s. 26.

[11] V. Allee, *The Knowledge Evolution*, Butterworth & Heinemann 1997, za: M. Fryczyńska, *Pracownicy wiedzy...*, dz.cyt.

[12] Tamże, s. 27.

Marcin Gołembski

Discussion on social aspects of lean management

Summary

This article deals with lean management, and with social consequences which this conception brings. It is seems to be known that perpetual implementing of lean management in company, should provide financial success, but essential social threat should not be forgotten. That is why the main aim of this article is to indicate changing social climate during the process of lean management implementation, and to show fundamental social consequences of lean management.

