

Ber Haus

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

EFEKTYWNOŚĆ WSPÓŁCZESNYCH KONCEPCJI I METOD ZARZĄDZANIA

1. Wstęp

W tytule celowo użyto określenia „współczesne”, a nie „nowe” koncepcje, gdyż należy się zastanowić nad określeniem „nowe”. Od jakiegoś bowiem czasu uważa się, że coś jest nowe lub stare. W koncepcjach i metodach zarządzania zmiany zachodzą tak często, że pojawiają się trudności z określeniem ich wieku. Jednocześnie zauważa się, że przedsiębiorstwa posługują się w zarządzaniu wieloma metodami stosowanymi od dawna i metodami dopiero co wprowadzonymi. Trudno zatem ustalić, które metody są dla przedsiębiorstwa bardziej efektywne od innych, chociaż w publikacjach podaje się konkretne, wyrażone liczbowo korzyści, jakie uzyskano z wprowadzenia danej metody. K. Zimniewicz [2000, s. 69] podaje, że „z badań, przeprowadzonych na zlecenie magazynu „Top Business” w 1994 r. w ponad 150 przedsiębiorstwach niemieckich wynika, iż zastosowanie odchudzonego zarządzania dało następujące korzyści:

- redukcję zapasów, co spowodowało obniżenie zaangażowania kapitału o 40%,
- 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%”.

Autor dodaje do tego komentarz: „jak widać, wprowadzenie *lean management* daje pozytywne rezultaty, ale co warto podkreślić – przy określonych kosztach społecznych (redukcja personelu)” [Zimniewicz 2000, s. 69]. K. Zimniewicz podaje również mniej optymistyczne osiągnięcia. Stwierdza bowiem, że „z badań empirycznych przeprowadzonych w 500 dużych koncernach niemieckich wynika, że

prawie 70% respondentów stwierdziło, że odchudzone zarządzanie nie jest pomysłem ponadczasowym i zachwycającym, choć pewne elementy na takie miano zasługują” [Zimniewicz 2000, s. 62]. Nie podano jednak liczb, ale „zauważono, że wprowadzenie tej koncepcji w życie spowodowało:

- zwiększenie zdolności konkurencyjnej – dzięki redukcji kosztów, zmniejszenie rozrzutności i wyższą jakość,
- zwiększenie wydajności pracy, spłaszczenie hierarchii, skrócenie czasu podejmowania decyzji,
- zwrócenie większej uwagi na potrzeby i życzenia klientów,
- zwiększenie zadowolenia pracowników dzięki lepszej komunikacji między kierownikami a podwładnymi,
- silniejszą motywację pracowników i ich utożsamianie się z sukcesami firmy.

Okazało się, że wprowadzenie *lean management* w życie niesie również zagrożenia, takie jak:

- przekształcenia się koncepcji w prostą racjonalizację, z groźbą obniżenia płynności, spadkiem jakości i zaniedbywaniem usług,
- stres pracowników i spadek motywacji,
- powierzchowną redukcję personelu,
- wzrost zapotrzebowania na siły fachowe, przy równoczesnym zaniedbywaniu problemów pracowników o niższych kwalifikacjach” [Zimniewicz 2000, s. 63].

Porównanie tych dwóch zestawień pokazuje, że różnią się one radykalnie, a ponadto w drugim zestawieniu zwrócono również uwagę na zagrożenia. Warto zauważyć, że niektóre z podanych efektów nie muszą się wiązać z wprowadzeniem *lean management*. Są to np. takie efekty, jak:

- zwrócenie większej uwagi na potrzeby i życzenia klientów,
- zwiększenie zadowolenia pracowników,
- silniejsza motywacja pracowników i ich utożsamianie się z sukcesami firmy.

Te dwa ostatnie rezultaty pozostają w sprzeczności z podanymi zagrożeniami o stresie pracowników i spadku motywacji.

W celu zobrazowania, jakie jeszcze większe efekty przynosi *lean management*, przytoczę dane przedstawione przez B. Nogalskiego, J. Szredera i P. Walentynowicza [Nogalski, Szreder, Walentynowicz 2005, s. 171]. Podają oni następujące rezultaty wynikające z wprowadzenia wspomnianej koncepcji:

- ograniczenie powierzchni produkcyjnej nawet o połowę,
- ograniczenie nakładów na oprzyrządowanie produkcji nawet o połowę,
- podniesienie (nawet o połowę) wydajności wytwarzania,
- ograniczenie zapasów nawet do 90% (średnio 50%),
- redukcja cyklu produkcyjnego z miesięcy do dni (średnio o ok. 40%),
- zmniejszenie więcej niż o połowę liczby usterek (nawet do 90%),

- redukcja czasu pracy maszyn i urządzeń o 40% (w przypadku FMS nawet z godzin do minut),
- przy zmniejszeniu zapotrzebowania na personel o ok. 30%,
- przy zapewnieniu znacznie większej różnorodności wyrobów,
- ze znacznie lepszym poziomem obsługi klienta.

Autorzy dodają jednak, że „do ekonomiczno-finansowych kosztów tej koncepcji należy zaliczyć przede wszystkim wysokie nakłady na wdrożenie nowoczesnych systemów informatycznych, logistycznych i FMS oraz związane z redukcją personelu” [Nogalski, Szreder, Walentynowicz 2005, s. 171].

Podane efekty są zadziwiające, normalnie trudne do osiągnięcia, mogą natomiast powstać, gdy dokonuje się radykalnych zmian w technice i organizacji produkcji (co będzie przedmiotem dalszych rozważań). Nogalski, Szreder i Walentynowicz podkreślają jednak, że te osiągnięcia wymagają odpowiednich nakładów, szczególnie związanych z wdrożeniem elastycznych systemów produkcyjnych (FMS) i komputerowych [Nogalski, Szreder, Walentynowicz 2005, s. 171]. Mimo braku informacji o efektywności tych wdrożeń, trzeba przyjąć, że takie one były.

Co zatem obejmuje *lean management*, że przynosi tak wielkie korzyści? Autorzy, powołując się na inne publikacje, wskazują, że „filarami tej koncepcji jest wykreowanie pożądanego poziomu sprawności funkcjonowania przedsiębiorstwa w 15 podstawowych wymogach” [Nogalski, Szreder, Walentynowicz 2005, s. 169-170]. Pozwolę sobie w skrócie przytoczyć te filary. Są to:

- efektywne wykorzystywanie kadr,
- TQM (*total quality management*),
- zastosowanie koncepcji zarządzania logistycznego w przedsiębiorstwie,
- koncentracja na działaniach podstawowych,
- szerokie wykorzystanie outsourcingu,
- permanentne usprawnienia i realizacja przedsięwzięć innowacyjnych (Kaizen),
- permanentna izolacja marnotrawstwa,
- bardzo dobre zarządzanie zasobami ludzkimi,
- elastyczność, odchudzenie i spłaszczenie struktur organizacyjnych,
- zdecentralizowany i sprawny system informacyjny,
- stosowanie nowej technologii FMS,
- efektywne wykorzystanie czasu,
- nastawienie całej załogi firmy na totalne ograniczanie zbędnych kosztów,
- wysokie kompetencje kadry menedżerskiej.

Różnorodność i duża liczba wymienionych cech świadczą o tym, że *lean management* jest koncepcją zarządzania wchłaniającą inne koncepcje. Każde zaś przedsiębiorstwo, którego kierownictwo wykorzystuje te filary, czy wie o tym, czy też nie, stosuje *lean management*. W takim ujęciu *lean management* wypiera inne

koncepcje zarządzania. Jest jednocześnie koncepcją, która wymaga od przedsiębiorstw bardzo wiele, aby uzyskały one miano przedsiębiorstw stosujących *lean management*. Takie przedsiębiorstwa można by określić wzorcowymi, co jednak nie oznacza, że są one zdolne do ciągłego osiągania wszystkich wcześniej zaprezentowanych. Takich wzorcowych przedsiębiorstw jest prawdopodobnie niewiele, chociaż wszystkie dążą do usprawniania swojej działalności, gdyż działają na konkurencyjnych rynkach. To może im bowiem zapewnić przetrwanie.

Przykład *lean management* pozwala zauważyć, że koncepcja ta:

- wchłania całościowo lub częściowo inne koncepcje zarządzania,
- opiera się na elementach (filarach, cechach), do których w zasadzie dąży każde zdrowe przedsiębiorstwo,
- przypisuje sobie osiągnięcia, chociaż wynikają one z określonych warunków funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw.

Należałoby zatem zastanowić się nad tym:

- jaki jest wpływ współczesnych koncepcji i metod zarządzania na osiągnięcia przedsiębiorstw,
- skąd biorą się tak różne efekty przedsiębiorstw stosujących *lean management*,
- jakie filary *lean management* są głównym przedmiotem zainteresowań przedsiębiorstw i dlaczego?

2. Znaczenie współczesnych koncepcji i metod zarządzania

Koncepcji i metod zarządzania jest coraz więcej, a każdej z nich przypisuje się wpływ na sukcesy przedsiębiorstw. Oddziałują one jednak bezpośrednio tylko na inne postrzeganie przedsiębiorstwa i otoczenia oraz zarządzania jego działalnością. Sukcesy zaś wynikają z podjęcia przez kierownictwo firm określonych działań w sferze regulacyjnej i realnej. Trzeba jednak podkreślić, że koncepcje i metody zarządzania nie wpływają jednakowo na te sfery.

Spośród wielu koncepcji zarządzania zwrócimy tylko uwagę na niektóre w celu wyjaśnienia, na jakie sfery działalności one wpływają. Omówione będą następujące koncepcje i metody: zarządzanie marketingowe, logistyczne, procesowe, *reengineering*, controlling, TQM, outsourcing, *lean management*, organizacja ucząca się.

Zarządzanie marketingowe koncentruje swoją uwagę na rynku, na zaspokojeniu potrzeb klienta. W dużym uproszczeniu sprowadza się to do podporządkowania wszystkich funkcji realizowanych w przedsiębiorstwie funkcji marketingowej, ulepszania wytwarzanych produktów i wprowadzania nowych oraz do lepszej obsługi klienta. Są to działania w sferze regulacyjnej i realnej, w wyniku których przedsiębiorstwo uzyskuje możliwość utrzymania starych klientów i pozyskiwania nowych. To zaś wpływa na zwiększenie sprzedaży i ewentualnego wzrostu dochodów.

Zarządzanie logistyczne ukierunkowane jest na przepływ dóbr i ich magazynowanie we wszystkich fazach gospodarczych przedsiębiorstwa przy współpracy z bliższym otoczeniem, tj. dostawcami, odbiorcami, pośrednikami. W sferze zarządzania wywołuje to integracje funkcji zajmujących się zaopatrzeniem, zbytem i transportem, a w sferze realnej prowadzi do racjonalizacji dostaw materiałowych, zmniejszenia zapasów, zwolnienia powierzchni magazynowej, skracania cyklu dostaw do odbiorcy i szybszego reagowania na jego potrzeby, skracania cyklu gospodarczego przedsiębiorstwa. Efektem funkcji logistycznej jest możliwość redukcji kosztów i zmniejszenie zapotrzebowania na kapitał, a efektem niematerialnym jest możliwość poprawy relacji z dostawcami i odbiorcami.

Zarządzanie procesowe ukierunkowane jest na łączenie operacji wykonywanych w ramach różnych funkcji w jeden proces w celu realizacji określonego zadania. W sferze regulacji pozwala na spłaszczenie organizacji i ograniczenie potrzeb koordynacyjnych, a w sferze realnej umożliwia znaczne skrócenie czasu realizacji zadania. Materialnym efektem jest zmniejszenie zapotrzebowania na personel kierowniczy i obniżenie kosztów realizacji zadania, a efektem niematerialnym – współdziałanie osób realizujących proces, uczenie się od siebie. Te efekty mogą wpływać na inne efekty materialne i niematerialne, np. na eliminację lub zmniejszanie usterek w procesie realizacji zadania, nabywanie nowych umiejętności itp.

Zarządzanie controllingowe koncentruje się na łączeniu planowania z kontrolą, ustalaniu i badaniu przyczyn odchyłeń między planem i jego realizacją oraz podejmowaniu na ich podstawie odpowiednich decyzji. Skuteczność controllingu wymaga komputerowego wsparcia. Controlling dostarcza przede wszystkim niezbędnych informacji wyjaśniających sytuację na każdym odcinku działalności przedsiębiorstwa i umożliwiających podejmowanie trafnych decyzji. Nie dostarcza natomiast bezpośrednich efektów materialnych. Efekty powstają pośrednio wskutek możliwości szybkiego reagowania na powstające zdarzenia i sytuacje.

Reengineering jest metodą zarządzania koncentrującą się na wprowadzaniu radykalnych zmian w sferach regulacji i realnej oraz opiera się na przemyśleniu od nowa wszystkiego, co dzieje się w przedsiębiorstwie. Pozwala to na odmienną niż dotychczas organizację działalności przedsiębiorstwa. Wprowadzenie radykalnych (rewolucyjnych) zmian jest dość ryzykowne, co może przynieść zarówno duże korzyści, jak i znaczne straty materialne i niematerialne. Nie jest to więc metoda, która może być zastosowana przez każde przedsiębiorstwo.

TQM jest metodą skoncentrowaną na stałą poprawę jakości we wszystkich przejawach życia przedsiębiorstwa. Wymaga ona wiele od kierownictwa i pracowników, aby jakość ich działania była w centrum ich uwagi. Poprawa jakości służy lepszemu rozpoznaniu przedsiębiorstwa i jego produktów i usług, co może wpłynąć na uzyskanie za nie wyższej ceny. Efektem może też być obniżenie kosztów wskutek eliminacji wad produktów.

Outsourcing jest metodą skoncentrowaną na pozbywaniu się określonych sfer działalności i nabywaniu produktów lub usług tej działalności na zewnątrz. Outsourcing jest metodą zarządzania, która upraszcza strukturę organizacyjną i produkcyjną przedsiębiorstwa, jednocześnie zwiększając zakres współdziałania gospodarczego przedsiębiorstwa. Pozwala to przedsiębiorstwu skupić się na swej podstawowej działalności. Efektem tego jest obniżenie kosztów wewnętrznych i wzrost zewnętrznych. Zazwyczaj jest to korzystne dla przedsiębiorstwa. W przeciwnej sytuacji przedsiębiorstwo stosuje insourcing.

Lean management to metoda skoncentrowana na „wyszczupleniu” przedsiębiorstwa we wszystkich przejawach jego działalności. Polega ona na zmniejszeniu posiadania lub zużycia składników procesu gospodarczego. Wynikiem tak ukierunkowanych działań staje się obniżenie kosztów. Skala tej obniżki zależy zaś od warunków, w jakich funkcjonuje przedsiębiorstwo, oraz od istnienia możliwości dokonywania redukcji.

Ucząca się organizacja jest ukierunkowana na podnoszenie wiedzy kierownictwa i pracowników oraz na jej wymianę między nimi. Wzrost wiedzy dotyczącej wnętrza i otoczenia przedsiębiorstwa pozwala bardziej sprawnie zarządzać przedsiębiorstwem oraz na podejmowanie bardziej trafnych decyzji. Wykorzystywanie wiedzy oznacza też możliwość korzystania z innych koncepcji i metod zarządzania. Ucząca się organizacja jest ukierunkowana na przyszłość, co umożliwia stałe poprawianie jej efektywności.

3. Efektywność *lean management*

Zaskakująco wielkie osiągnięcia *lean management* mogą budzić zastrzeżenia co do tego, czy są one wynikiem działania tej koncepcji, czy efektem warunków, w jakich funkcjonuje przedsiębiorstwo. Dlatego też podjęto próbę wyjaśnienia tych rezultatów bez odwoływania się do *lean management*, uwzględniając jedynie sytuacje i warunki, w których może się znaleźć przedsiębiorstwo.

Ograniczenie powierzchni produkcyjnej nawet o połowę może wystąpić w wyniku kilku różnych działań:

- rezygnacji z kilku faz produkcyjnych,
- pozbycia się rezerwowych powierzchni powstałych w wyniku pierwotnej inwestycji,
- zastosowania nowoczesnych technologii zamiast starych i wyeliminowania powstałej w ten sposób powierzchni produkcyjnej.

Sytuacje te mogą wystąpić równocześnie lub oddzielnie, a powstała rezerwowa powierzchnia produkcyjna może być zagospodarowana na inne cele, wydzielona lub sprzedana. Z tego tytułu przedsiębiorstwo osiąga bezpośrednie korzyści.

Ograniczenie nakładów na oprzyrządowanie produkcji nawet o połowę. Normalnie nakłady na oprzyrządowanie rosną wraz z utecniczaniem produkcji,

koszty zaś mogą maleć wraz ze zwiększeniem skali produkcji, dłuższą trwałością i pracą przyrządów. Mogą natomiast wystąpić specjalne sytuacje, do których można zaliczyć:

- zastąpienie drogich przyrządów tańszymi, zakupywanymi lub wytwarzanymi u siebie,
- wprowadzenie nowych technologii wymagających mniejszego i tańszego oprzyrządowania,
- zastąpienie wielu przyrządów jednym, bardziej złożonym urządzeniem, co wiąże się najczęściej z zastąpieniem wielu maszyn jedną maszyną wykonującą wiele operacji.

Podniesienie nawet o połowę wydajności wytwarzania. Takie zdarzenie w całym procesie produkcji złożonych wyrobów jest wyjątkowe. Wymaga bowiem zastąpienia całego procesu technologicznego nowym, co jest bardzo kosztowne. Jest natomiast możliwe na wielu odcinkach produkcji przy zastąpieniu wielu maszyn jedną, realizującą ten sam proces, wprowadzeniu obsługi wielowarsztatowej, przejściu z gniazd technologicznych na gniazda przedmiotowe lub przy wprowadzeniu linii produkcyjnej. Wszystkie te zmiany mogą mieć kompleksowy charakter i wówczas wydajność może jeszcze bardziej wzrosnąć. Wzrost wydajności w samym procesie produkcyjnym jest zazwyczaj zawsze związany z wprowadzeniem nowych maszyn i urządzeń, a one wymagają większej pracochłonności obsługi. Wyjątkowo znaczny wzrost wydajności można osiągnąć, gdy istnieją rezerwy z powodu złej organizacji produkcji i pracy.

Ograniczenie zapasów nawet do 90% (średnio 50%). Zapasy powstają we wszystkich fazach procesu gospodarczego, a ich obniżenie o 50% wymaga rewolucyjnych zmian. Mogą się one jednocześnie dokonać w wyniku outsourcingu i wysokiej specjalizacji przedsiębiorstwa. Częściej spotyka się redukcję zapasów w poszczególnych fazach gospodarczych. W zaopatrzeniu jest to możliwe dzięki zmniejszeniu partii dostaw, zaopatrywaniu na czas, eliminacji lub zmniejszaniu rezerw. W produkcji zmniejszenie zapasów osiąga się dzięki organizacji produkcji równoległej i przejściu do ciągłej produkcji, skróceniu cyklu produkcji, ograniczeniu stanowisk odkładczych, skróceniu czasu kontroli itp. Zapasy wyrobów gotowych ogranicza się dzięki dobrej organizacji procesu logistycznego, pod warunkiem że wyroby znajdują stałych odbiorców. Można też ograniczyć zapasy, przeliczając ich gromadzenie na dostawców wsadu produkcyjnego i odbiorców wyrobów gotowych, a to zazwyczaj kosztuje.

Redukcja cyklu produkcyjnego średnio o 40% wymaga przejścia z organizacji liniowej do równoległej, wprowadzenia potoku, co jest normalnie związane ze zwiększeniem skali produkcji, a wprowadzeniem ciągłej produkcji w czasie dobowym, a przede wszystkim z wprowadzeniem nowych, bardziej specjalistycznych technologii oraz wieloczynnościowych maszyn.

Zmniejszenie więcej niż o połowę usterek (nawet do 90%) jest możliwe, pod warunkiem instalacji nowych, bardziej precyzyjnych maszyn oraz globalnego zarządzania jakością. Bez dobrej jakości materiałów, precyzyjnych maszyn, narzędzi i przyrządów produkcyjnych i kontrolnych oraz – dodatkowo – jakościowo dobrej pracy trudno wyeliminować tak znaczny procent usterek. Wysoka specjalizacja produkcji ma też duże znaczenie.

Redukcja czasu przebrojeń maszyn i urządzeń o 40% wymaga przede wszystkim bardziej elastycznych procesów produkcyjnych. Zapewniają to głównie urządzenia sterowane numerycznie, wyposażenie w nowoczesne przyrządy. W pewnych warunkach wprowadzenie bardziej zorganizowanej obsługi stanowiska roboczego wyposażonego w materiały, przyrządy, narzędzia oraz środki transportu może znacznie skrócić czas przebrojeń. Ogólnie jednak potrzebne jest komputerowe sterowanie procesem produkcyjnym, aby osiągnąć 40% skrócenia czasu przebrojeń w całym przedsiębiorstwie.

Zmniejszenie zapotrzebowania na personel o około 30% jest najprostszą sprawą. Wystarczy wprowadzić outsourcing, wprowadzić nowe, bardziej wydajne maszyny, skoncentrować produkcję i likwidować mniej wydajne odcinki produkcyjne oraz całe zakłady. Wyjątkowo taką redukcję zatrudnienia można osiągnąć, gdy występuje wyraźny nadmiar zatrudnienia w sferze realnej i regulacji, szczególnie gdy spada produkcja oraz w fazie opanowywania produkcji. Redukcja zatrudnienia jest najczęstszym sposobem obniżenia kosztów. O wiele trudniej jest to osiągnąć w odniesieniu do innych czynników produkcji.

Zapewnienia znacznie większej różnorodności wyrobów nie osiąga się dzięki *lean management*. Prawie wszystkie omówione redukcje przeprowadzone w różnych obszarach działalności przedsiębiorstwa przyczyniają się przede wszystkim do jego specjalizacji, a rzadko do zwiększenia różnorodności wyrobów. Do tego na ogół potrzebne są odwrotne działania: powiększające, poszerzające i innego rodzaju uzbrojenie techniczne. Nie oznacza to jednak, że wyjątkowo po zastosowaniu wspomnianych redukcji, nie udało się tego osiągnąć.

Osiągnięcie znacznie lepszego poziomu obsługi klienta jest możliwe, ale trudno je łączyć jedynie z wcześniejszymi wynikami *lean management*. Stosowanie *lean management* może to utrudnić, chociaż jednym z jego filarów jest zarządzanie logistyczne.

4. Filary *lean management* stosowane w przedsiębiorstwach

Każde przedsiębiorstwo dąży do osiągnięcia określonych celów. Są to m.in.: wzrost sprzedaży, obniżenie kosztów, wzrost zysku, wzrost wartości. W warunkach konkurencyjnego rynku osiągnięcie tych celów wymaga ciągłego doskonalenia swojej działalności. Na to składa się wiele długo- i krótkofalowych przedsięwzięć podejmowanych przez kierownictwo przy czynnym uczestnictwie wyko-

nawców. Pracownicy składają wnioski racjonalizatorskie oraz uczestniczą w zespołach, których zadaniem jest poprawienie określonych sytuacji w procesie pracy, np. zmniejszenie usterek, zmniejszenie czasu przezbierania maszyny, zwiększenie wydajności pracy itp. Są też realizowane długofalowe cele, jak np. bardziej efektywne wykorzystanie powierzchni w celu zwiększenia produkcji, radykalne zmniejszenie braków, postojów itp. Planuje i wprowadza się w życie różne projekty instalowania bardziej wydajnych maszyn i nowych technologii. W celu zmobilizowania całej załogi przedsiębiorstwa wprowadza się zarządzanie przez cele, ocenia się stopień ich osiągnięcia i nagradza się pracowników. Nie ma w zasadzie przedsiębiorstwa, które byłoby idealne i nie wymagałoby usprawnień jego działalności. Nie ma też w zasadzie przedsiębiorstwa, które tego by nie czyniło. Osiąga się to jednak różnymi metodami o znaczeniu jednostkowym lub globalnym, obejmującym fragment lub całość działalności przedsiębiorstwa. Usprawnienia te realizuje się pod konkretnym hasłem lub pod hasłem zapożyczonym ze współczesnych haseł metod zarządzania. Konkretnymi hasłami są np. zmniejszenie pracochłonności o określony procent, wygospodarowanie jakiejś powierzchni na potrzeby produkcji. Hasłami metod zarządzania są m.in.: *kaizen*, *6 sigma*, *lean management*. Kryją się jednak pod nimi konkretne zadania. W niektórych przedsiębiorstwach wprowadza się wieloletnie programy usprawnień, które noszą nazwę systemu zarządzania daną jednostką. Są to najczęściej systemy opracowane dla całego zgrupowania jednorodnych przedsiębiorstw. System taki jest nadzorowany przez specjalnie powołany do tego zespół. W systemie tym określone są etapy realizacji określonych zadań, ich kontroli, ocen i wyznaczone są kolejne zabiegi oraz kroki mające na celu realizację tych etapów. W takim systemie przewijają się niektóre filary *lean management*, ale nie spotyka się ich pełnego zestawu. Nie ma tam nic np. na temat marketingu, logistyki, koncentracji na działaniach podstawowych (np. TQM). Podawane są natomiast takie hasła, jak:

- praca zespołowa, której celem jest doskonalenie pracowników i utworzenie autonomicznych zespołów pracowniczych,
- orientacja na klienta,
- orientacja na usługi,
- orientacja na projekt,
- ciągły proces ulepszeń,
- standaryzacja pracy, organizacja miejsca pracy.

W innych przedsiębiorstwach podstawowymi celami są wykorzystywanie powierzchni, redukcja zatrudnienia, poprawa jakości itp. Nawet w przedsiębiorstwach, w których naczelnym hasłem jest *lean management*, występują tylko określone cele, np. zmniejszenie zapasów, zagospodarowanie powierzchni, zmniejszenie pracochłonności, obniżka kosztów itp. Jest to przedsiębiorstwo, które dopiero co zostało utworzone, a w halach produkcyjnych jest dużo rezerw.

5. Zakończenie

Dążenie do oszczędności występuje w każdym przedsiębiorstwie. Każde przedsiębiorstwo ma określone standardy, organizację i procedurę postępowania, które my zaliczymy do określonej metody zarządzania, podczas gdy przedsiębiorstwo nie jest tego świadome.

Same metody zarządzania nie są mniej lub bardziej efektywne; one skłaniają jedynie do określonego postępowania, które może przynieść lepsze rezultaty.

Literatura

Nogalski B., Walentynowicz P., J. Szreder, *Lean management jako metoda podnoszenia konkurencyjności polskich MSP. Zakres zastosowania w przedsiębiorstwach produkcyjnych województwa pomorskiego*, [w:] *Nowoczesność przemysłu i usług*, red. J. Pyka, TNOiK, AE Katowice, Politechnika Śląska, Katowice 2005.

Zimniewicz K., *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2000.

EFFECTIVENESS OF MODERN CONCEPTIONS AND METHODS OF MANAGEMENT

Summary

The author underlined that sole concepts and methods of management are not effective. But effective are projects introduced within companies. Following publications, the author described some effects which are typical for methods of management and their bases. It was underlined that the lean management method embraces other methods of management.

It was explained where are the sources of such effects. Almost every company tends to the effectiveness with the use of different methods of management, not knowing that the method used by it is well known method of management.