

Partycypacja działu HR w tworzeniu środowiska pracy opartego na metodologii Lean

Magdalena Pieniacka

Uniwersytet Łódzki, Wydział Prawa i Administracji

e-mail: magdapieniacka@gmail.com

Daniel Tochwin 

Politechnika Białostocka, Wydział Inżynierii Zarządzania

e-mail: daniel.tochwin@sd.pb.edu.pl

DOI: 10.24427/az-2024-0003

Streszczenie

Zarządzanie zasobami ludzkimi odgrywa ważną rolę podczas wdrażania metodologii Lean Management. Odpowiednie przygotowanie przed przystąpieniem do implementacji poszczególnych narzędzi Lean jest kluczowym elementem sukcesu. Należy wziąć pod uwagę, że często dla większości pracowników koncepcja Lean jest zupełnie czymś nowym, dlatego też sposób przekazu informacji oraz budowania świadomości jest niezwykle ważny. Celem badania jest zidentyfikowanie praktyk zarządzania zasobami ludzkimi, które powinny być stosowane w organizacjach wdrażających Lean Management. W tym artykule zaproponowano obecnie dostępne praktyki na podstawie przeglądu literatury. Punktem odniesienia były bazy danych Emerald Insight oraz Scopus. Przedstawiono analizę ewolucji zarządzania zasobami ludzkimi w podejściu Lean, a zwłaszcza tego, jakie praktyki sprawdzają się w organizacjach. Wyniki badania wskazują, że aspekty zarządzania zasobami ludzkimi, takie jak szkolenie i rozwój, praca zespołowa, motywacja, komunikacja, przywództwo, są kluczowymi czynnikami umożliwiającymi wdrożenie i sukces inicjatyw Lean.

Słowa kluczowe

Lean Management, zarządzanie, zasoby ludzkie

Wstęp

Ciągłe doskonalenie jest istotnym elementem skutecznego zarządzania wydajnością procesów. Aby osiągać stałą poprawę jakości, każda organizacja powinna stosować odpowiedni dobór narzędzi oraz technik. Międzynarodowa konkurencja, szybki rozwój technologiczny oraz wymagający klienci zmuszają producentów do optymalizacji procesu produkcyjnego. Firmy borykają się z różnymi problemami, takimi jak marnotrawstwo zasobów, niedobór materiałów, straty energetyczne oraz globalny wpływ na środowisko. Wszystkie te elementy oddziałują na rosnące koszty produkcji [Parmar i Desai, 2019, s. 21]. W obecnym świecie globalizacji konieczne staje się wytwarzanie produktu o minimalnej wartości, wysokiej wydajności oraz jakości, który spełnia wszystkie lokalne i światowe norm [Szydło i in., 2022; Szpilko i in., 2021]. Aby przezwyciężyć te problemy, wdrażane jest podejście oparte na zarządzaniu, polegające na metodologii Lean. Przedsiębiorstwa coraz częściej korzystają z wypracowanych metod usprawnia procesów produkcyjnych. Ma to na celu wyeliminowanie zbędnych procesów w każdym obszarze, od produkcji po relacje z klientami, projektowanie produktów, sieci dostawców oraz wypracowanie kompleksowego podejścia do zarządzania. Odpowiednio zoptymalizowane procesy produkcyjne pozwalają na szybszą reakcję na potrzeby klientów, jednocześnie wytwarzając produkty najwyższej jakości w efektywny i ekonomiczny sposób. Badacze uważają [Papadopoulou i Ozbayrak, 2005, s. 11], że filozofia produkcji, jeśli zostanie przyjęta i starannie wdrożona, może niewątpliwie stworzyć mapę drogową w dążeniu do uzyskania doskonałości produkcyjnej. Należy jednak pamiętać, że Lean Management opiera się na ludziach i procesy zarządzania zasobami ludzkimi powinny być odpowiednio dopracowane, aby wspierać cały proces wdrożenia.

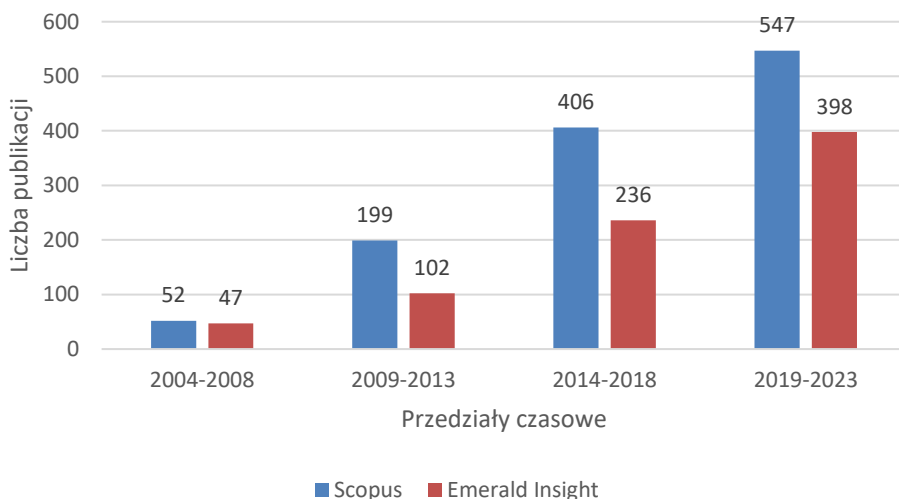
1. Przegląd literatury

Jedne z pierwszych badań empirycznych dostępnych w literaturze na temat koncepcji Lean były zdominowane przez opisy zastosowania narzędzi i technik, ze szczególnym naciskiem na procesy produkcyjne. Wczesne publikacje w dużej mierze postrzegają Lean przez pryzmat inżynierii przemysłowej. Aspekty ludzkie były często ignorowane, co prowadziło do krytyki koncentrującej się wokół dehumanizacji i wyzysku pracowników. Konsekwencją tego były pierwsze próby podjęcia tematu i zasad metodologii Lean od strony zasobów ludzkich (Wilkinson i Oliver, 1992; Forrester, 1995; Lowe i in., 1996).

Z przeglądu literaturowego wynika, że dopiero w obecnym stuleciu członkowie społeczności Lean zaczęli koncentrować się na ludzkich aspektach Lean, takich jak szacunek do ludzi (Liker, 2004; Emiliani i Stec, 2005; Szydło, 2018), uczenie się (Hines i in., 2004 ; Ballé i in., 2010), przywództwo (Spear, 2004; Emiliani, 2008,

Samul i in., 2021) i zachowania (Hines i in., 2008; Mann, 2009; Czerniawska i Szydło, 2021). Coraz więcej przedsiębiorstw zaczęło dostrzegać konieczność zaangażowania działów wspierających, w tym głównie specjalistów od zarządzania zasobami ludzkimi w proces wdrażania narzędzi Lean (Kamalpreet i in., 2023).

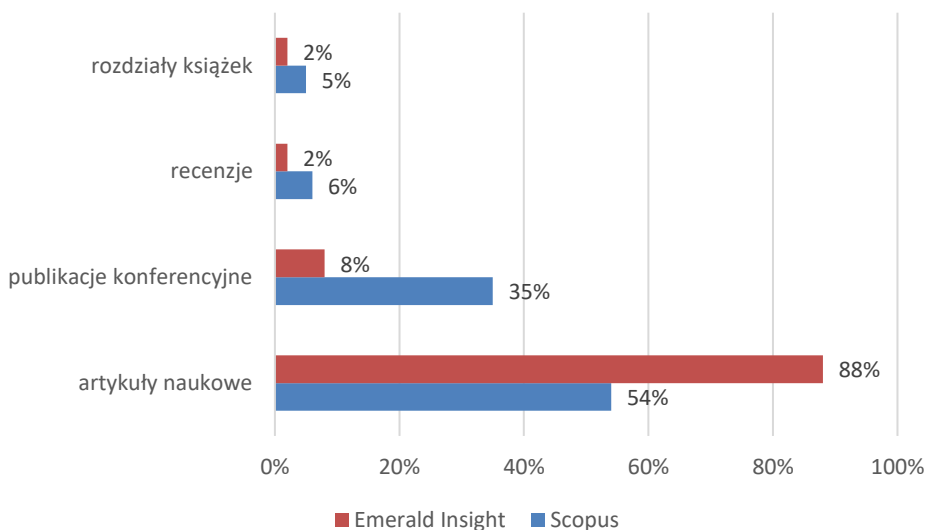
Odpowiednio skonstruowany i dopasowany pod potrzeby biznesowe system motywowania pracowników do pracy z ciągłym doskonaleniem to kluczowy element, który powinien być spełniony podczas projektowania strategii Lean w organizacji. Aby w pełni wykorzystać potencjał ludzki, należy przekonać cały zespół, że wdrażanie Lean przyniesie wiele korzyści. Wszyscy pracownicy powinni rozumieć swoją rolę w całym procesie. Do zadań działów HR (działów zajmujących się zasobami ludzkimi), należy powiązanie strategii biznesowej przedsiębiorstwa z procesami HR. Brak odpowiedniego zaangażowania działu HR od samego początku implementacji Lean w organizacji jest często główną przyczyną nieudanych wdrożeń Lean lub wysiłków na rzecz doskonalenia biznesu (Jekiel, 2011, s. 15). W ostatniej dekadzie coraz większy nacisk kładziono na ludzkie aspekty Lean, a metodologia Lean znacząco ewoluowała w tym stuleciu.



Rys. 1. Liczba publikacji w bazach danych Scopus i Emerald Insight związanych z tematyką: Lean Management, Human Resources, Management

Źródło: opracowanie własne na podstawie baz danych Scopus i Emerald Insight (dostęp: 12.01.2024).

Na rysunku 1 został przedstawiony wyraźny trend wzrostu popularności tematyki Lean Management w połączeniu z zarządzaniem zasobami ludzkimi w literaturze w ciągu ostatnich dwudziestu lat. Dane zostały pobrane z dwóch naukowych baz danych online: „Scopus” oraz „Emerald Insight”. Zakres wyszukiwania w obu bazach był taki sam, przy wykorzystaniu słów kluczowych: „Lean Management”, „Human Resources” oraz „Management”. Każdego roku liczba publikacji w tej tematyce od ponad dwudziestu lat rośnie, np. w bazie Scopus w latach 2004-2008 zostało opublikowane tylko 52 publikacje, natomiast liczba publikacji w kolejnych latach rosła ponad dwukrotnie. W latach 2019-2023 zostało opublikowanych aż 547 publikacji w tej tematyce. Natomiast biorąc pod uwagę bazę Emerald Insight, wzrost ilości publikacji był delikatnie niższy niż w przypadku bazy Scopus. W latach 2004-2008 opublikowano 47 publikacji, w latach 2009-2013 liczba publikacji wzrosła do 102, a w latach 2019-2023 liczba publikacji wzrosła do 398.



Rys. 2. Rodzaj publikacji w bazach naukowych Scopus i Emerald Insight

Źródło: opracowanie własne na podstawie baz danych Scopus i Emerald Insight (dostęp z dnia 12.01.2024).

Na rysunku numer 2 zostały przedstawione rodzaje publikacji zidentyfikowane w bazach danych online. Artykuły naukowe stanowią w obu bazach największy odsetek ze wszystkich publikacji naukowych, w bazie Scopus było to 54%, a w bazie

Emerald Insight aż 88%. Warto zauważyć, że znaczną część publikacji w bazie Scopus stanowią również publikacje konferencyjne (35%). Recenzje i rozdziały książek stanowią niewielki odsetek wszystkich publikacji związanych z tematyką Lean oraz zarządzaniem zasobami ludzkimi w obu bazach naukowych.

Praktyki Lean, wywodzące się z sektora produkcyjnego, są coraz częściej stosowane w celu poprawy świadczenia usług, tworząc w ten sposób lepszą wartość dla klientów (Bowen i Youngdahl, 1998). Wiemy już, że zastosowanie zasad Lean poprawia jakość i produktywność usług, skraca ramy czasowe ich świadczenia oraz ułatwia innowacje (Lorden i in., 2014; Lindskog i in., 2017). Jednak badania sugerują również, że nie wystarczy po prostu zastosować narzędzia i techniki Lean. Jeśli te praktyki i procesy nie zostaną przeprojektowane i nie zostaną zainwestowane w narzędzie stosowane w celu osiągnięcia zaangażowania które leży u podstaw filozofii Lean, inicjatywy Lean mogą nie zapewnić oczekiwanych korzyści (Sparrow i in., 2014;). W tym artykule opisano dobre praktyki w zakresie działań HR w organizacjach w których wdrożono Lean na podstawie przeglądu literatury. Podejście to ułatwiło wygenerowanie podsumowania „najlepszych praktyk” wysokowydajnego pakietu HR, który miałby funkcjonować w symbiozie z procesami Lean.

Lean Management jest jednym z najpowszechniej akceptowanych stylów zarządzania praktykowanych na całym świecie w celu poprawy wyników biznesowych. Jest to strategia która mówi: nieustannie identyfikuj problemy biznesowe i szukaj lepszych rozwiązań poprzez standaryzację i uproszczenie procesów pracy. Zatem Lean jest niezbędnym narzędziem ciągłego doskonalenia jakości procesów, który organizacje mogą wykorzystać w przypadku zmiennych, niepewnych, złożonych i niejednoznacznych środowisk. Wiele prac badawczych w dostępnej literaturze koncentruje się na badaniu wpływu narzędzi Lean na usprawnianie procesów. Należy jednak skupić się na również na ludzkim aspekcie tych praktyk. Wykazano, że podczas wdrażania Lean, dział HR może pomóc w ułatwieniu tego procesu, stosując praktyki zarządzania zasobami ludzkimi (Gollan i in., 2015).

Zasady Lean opierają się na modelach wypracowanych na podstawie wieloletnich doświadczeń, a cały proces ciągłego doskonalenia wymaga zaangażowania ludzi na poziomie oddolnym (Sparrow i Otaye-Ebede, 2014). Mając na uwadze koncepcję ludzi, Moyano-Fuentes i Sacristán- Díaz (2012) definiują Lean jako sumę praktyk wszystkich pracowników i leżących u ich podstaw wzorców myślenia w codziennym zachowaniu. Zasady produkcji Lean zachęcają każdego do ciągłego działania by usprawniać działania generujące wartość i wykluczać działania niegenerujące wartości, prowadzące do wzrostu wydajności. Szacunek do ludzi jest podstawową koncepcją Lean, podobnie jak koncepcja angażowania wszystkich pracowników na wszystkich poziomach organizacji. Szczególnie że, ósme marnotrawstwo

w Lean zostało zidentyfikowane jako „niedostateczne wykorzystanie” umiejętności pracowników (Womack i Jones, 1997).

Filozofia Lean wykorzystywana w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi wymaga bieżącego kontaktu z biznesem, czyli działami wdrażającymi narzędzia i metody usprawniające (np. działy produkcji, logistyki, planowania). Należy mieć świadomość, jak decyzje wpływają na pracowników i menedżerów, jakie wynikają z tego konsekwencje oraz w jaki sposób zaplanowany proces zapewni ich zaangażowanie. Dodatkowo należy określić jakie postawy i działania są wymagane, a następnie przygotować plan wdrożenia.

Z biegiem czasu pojawiło się wiele prac badawczych nad wpływem zarządzania zasobami ludzkimi na sukces Lean. Badania przeprowadzone przez Martínez-Jurado i in., (2013) identyfikują wpływ praktyk zarządzania zasobami ludzkimi, który prowadzi do zmian kulturowych na etapie wdrażania. W badaniu stwierdzono, że różne praktyki HR, takie jak szkolenia, komunikacja, nagrody, projektowanie stanowisk pracy i organizacja stanowisk pracy, odgrywają ważną rolę podczas wdrażania Lean.

Badacze odkryli, że wprowadzenie Lean w przedsiębiorstwie prowadzi do zmiany charakterystyki pracy. Należą do nich intensyfikacja pracy, zwiększona autonomia oraz zwiększone umiejętności pracowników i praca zespołowa (Cullinane i in., 2013). Zaobserwowano również wpływ Lean w zakresie zdobywania wyższych kompetencji i rozwiązywania problemów, zwiększonej istoty współpracy, odpowiedzialności oraz ciągłej motywacji do doskonalenia procesów (Seppälä i Klemola, 2004). Można zauważyć, że Lean ma zarówno pozytywny jak i negatywny wpływ na zdrowie psychiczne i fizyczne pracowników (Longoni i in., 2013). Należy umiejętnie dopasowywać podejście Lean w zakresie zasobów ludzkich, aby zbyt szybkim tempem wdrożenia, nie spowodować przemęczenia i wywierania zbyt dużej presji na pracowników.

Magnani i in. (2019, s. 6) stwierdzają, że wpływ Lean na wyniki pracowników pozostaje tematem kontrowersyjnym. Z jednej strony, Lean nakłada na pracowników większe wymagania i presję w pracy, z drugiej strony jest postrzegany jako system skoncentrowany na człowieku, generujący pozytywne wyniki z perspektywy pracownika.

Uważa się, że Lean Manufacturing tworzy wysoce motywujące środowisko (Marin-Garcia i Bonavia, 2015), poprzez przeniesienie maksymalnej liczby zadań i obowiązków na pracowników (Bouville i Alis, 2014). Dostarczając wytyczne, filozofia Lean pomaga pracownikom zrozumieć, jak wykonywać w najbardziej efektywny sposób zadania na stanowiskach pracy. Dodatkowo założenia Lean koncentrują się na dostarczeniu szkoleń, które pomogą pracownikom samodzielnie rozwiązywać potencjalne problemy. Praktyki Lean prowadzą do zróżnicowanych funkcji

pracy, które wymagają wielu umiejętności i zdolności, wzrostu zaangażowania pracowników, wydajniejszej pracy zespołowej, szybszej decyzyjności oraz ciągłego uczenia się i rozwoju.

Istnieje wiele publikacji badających wpływ Lean na charakterystykę pracy, jednak nie ma powszechnej zgody co do proponowanej zależności. Oczekiwanie klienta to jedna ze zmiennych, na którą zwraca się szczególną uwagę w metodologii Lean. Tymczasem silne relacje z dostawcami są kolejnym niezaprzeczalnym czynnikiem w kierunku Lean (Sin i in., 2015). Aby głębiej zbadać tę sytuację, charakterystyka pracy powinna umożliwiać pracownikom regularne przekazywanie dostawcom informacji zwrotnych na temat jakości i wyników dostaw, a następnie zapewnić szkolenia i wymianę najlepszych praktyk w celu dalszego doskonalenia (Shah i Ward, 2003).

Głównym założeniem produkcji Lean jest eliminacja odpadów przy jednoczesnym zwracaniu uwagi na potrzeby klientów. Dlatego też, aby działać zgodnie z filozofią Lean, firmy powinny ograniczać zasoby, które nie dodają wartości dla klientów. Następnie, pomyślnie wdrożenie ciągłego doskonalenia wymaga dobrej współpracy i partnerstwa zarówno z klientami, jak i dostawcami. Należy pamiętać, że od pracowników wymaga się aktywności, innowacyjności, posiadania wielu umiejętności oraz ciągłej motywacji do sugerowania ulepszeń w procesie i metodach produkcji. Jeszcze inne badania wykazały, że satysfakcja pracowników z pracy w związku z relacją dostawca/klient zależy od stopnia, w jakim cechy pracy zapewniają im nowe możliwości rozwoju w pracy (Seppälä i Klemola, 2004). W innej grupie badań analizowano, że kluczowy sukces Lean w obszarze produkcyjnym polega również na angażowaniu pracowników w projektowanie produktu na etapach planowania, projektowania oraz wytwarzania oprzyrządowania (Nordin i in., 2010; Parker, 2003).

2. Metodyka badań

Badania literaturowe dokonano w oparciu o dane z dwóch baz elektronicznych: Scopus oraz Emerald Insight. Głównym argumentem wybrania tych baz danych była największa liczba recenzowanych publikacji z badanego obszaru. Analizowany tylko i wyłącznie artykuły naukowe opublikowane w latach 1995-2023. W przeglądzie literaturowym zastosowano metodologię obejmującą przegląd literatury narracyjnej oraz systematyczny przegląd literaturowy.

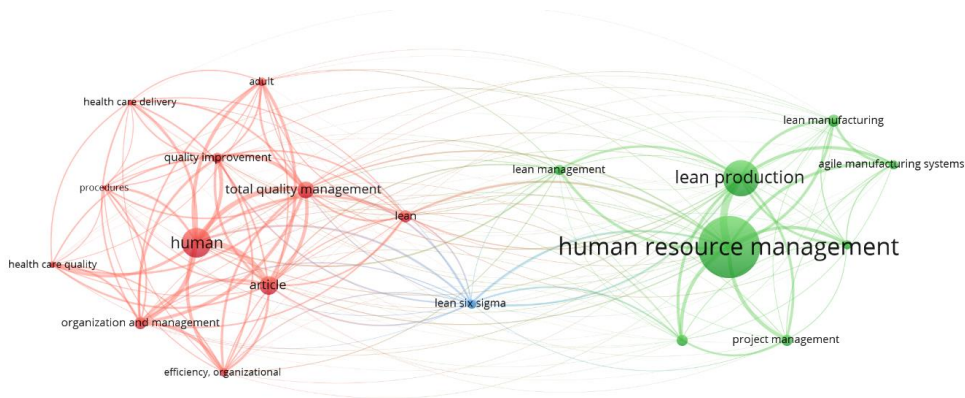
Dodatkowo w niniejszym badaniu przeprowadzono analizę powiązań semantycznych wykorzystując metodę eksploracji tekstu za pomocą specjalistycznego

oprogramowania VOSviewer. Program ten wyszukuje określone w zakresie fragmenty artykułów, takie jak np. tytuł, słowa kluczowe, abstrakt, a następnie wyświetla wyniki w postaci mapy. Na wizualizacji jest uwzględniona częstotliwość pojawiania się wyszukiwanych słów wraz z występowaniem automatycznie identyfikowanych kluczowych pojęć. W zakresie wyszukiwania ustalono „częstość występowania danego słowa” na minimum 15, a do wizualizacji finalnej wersji mapy wybrano 20 najsilniej powiązanych słów. Mapa sieci powiązań została przedstawiona na rysunku 3. W badaniu zawężono zakres wyszukiwania do „tytuł artykułu”, „abstrakt” oraz „słowa kluczowe”, przy uwzględnieniu podczas wyszukiwania słów kluczowych: „Lean Management”, „Human Resources” oraz „Management”. Dane wejściowe zostały pobrane z bazy danych Scopus, ponieważ właśnie w tej bazie była największa ilość publikacji związanej podejmowaną w tym artykule tematyką.

3. Wyniki badań

Opracowana mapa przedstawiona na rysunku numer 3 przedstawia sieci powiązań pomiędzy zidentyfikowanymi słowami kluczowymi. Rozmiar pól oraz łączących je linii przedstawia siłę powiązań pomiędzy słowami. Mapa została podzielona na dwa główne obszary. Pierwszy z nich koncentruje się na słowie „human” (człowiek). Istnieją wyraźne powiązania z takimi słowami jak „quality improvement”, „total quality management”. Widoczne są również znaczące powiązania z takimi słowami jak „organization and management”, „efficiency organizational”, „procedures”. Można wywnioskować, że jakość, odpowiednia organizacja pracy, tworzenie instrukcji oraz procedur pracy to tematyka ściśle związana z człowiekiem (pracownikiem). Drugi obszar koncentruje się natomiast wokół frazy „human resources management” (zarządzanie zasobami ludzkimi). W tej sieci powiązań można zidentyfikować „lean production”, „lean management” oraz „project management” jako kluczowe elementy powiązań. W literaturze jest zauważalny rosnący trend znaczenia HR w strategicznym podejściu do wdrażania Lean Management w organizacjach.

Dostosowanie odpowiednich praktyk HR dopasowanych pod potrzeby przedsiębiorstw, opartych na budowaniu zaangażowania pracowników, tworzenia systemów motywacyjnych, przekazywania odpowiedzialności za procesy jest niezwykle ważne podczas wdrażania narzędzi Lean Management.



Rys. 3. Mapa sieci bibliometrycznej

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z bazy Scopus (przy wykorzystaniu oprogramowania VOSviewer).

Warto zauważyć, że zarządzanie zasobami ludzkimi odgrywa kluczową rolę we wdrażaniu Lean (Jørgensen i in., 2007). Szkolenia i rozwój kariery mogą zapewnić pracownikom bardziej zróżnicowane funkcje zawodowe, które wymagają od nich nabycia różnych umiejętności i zdolności. W konsekwencji wzmacnia to działania międzyfunkcyjne i międzyorganizacyjne (Womack i in., 1990). Dane przedstawione przez Lewisa (2000) wykazały, że metodologia Lean jest kluczowym elementem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw. Dlatego projektowanie produktów, technologia produkcji, planowanie organizacyjne pomagają firmom uzyskać przewagę nad konkurencją i odpowiednio wpływać na cechy stanowiska pracy.

3.1 Praktyki HR w organizacjach opartych na Lean Management

Implementacja praktyk związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi wspiera pracowników w przyjmowaniu nowych ról wymaganych w ramach Lean poprzez poprawę ich możliwości, zwiększenie motywacji i pośredniczenie w potencjalnych wynikach operacyjnych i społecznych (MacDuffie, 1995). Odpowiednie praktyki zarządzania zasobami ludzkimi (HR), mogą ograniczyć lub wyeliminować negatywne skutki, takie jak wpływ pracy na stan zdrowia, intensywność pracy i odporność na zmiany (Bonavia i Marin-Garcia, 2011; Martínez-Jurado i in., 2013). Dostępna literatura sugeruje również, że może zaistnieć potrzeba zmiany ukierunkowania wsparcia HR zarówno w fazie przed, jak i po przyjęciu Lean. W pierwszym przypadku nacisk położony jest na budowanie zaangażowania,

w drugim na szkolenia, komunikacji i uznaniu. Innym ważnym aspektem omawianym w literaturze jest to, w jaki sposób HR może wspierać Lean poprzez poprawę selekcji i zatrudniania nowych pracowników (Suarez-Barraza i Ramis-Pujol, 2010).

W literaturze poczyniono wysiłek by zidentyfikować inicjatywy HR które wspomagają implementację Lean (Zirar i in., 2019; Kamalpreet i in., 2023). Te praktyki, mogą być postrzegane jako wyłaniający się pakiet „najlepszych praktyk” HR mających wspierać operacje związane z usługami typu Lean.

Z danych wyłoniły się trzy praktyki dotyczące struktury i organizacji działań związanych z obszarami HR:

1. planowanie zasobów ludzkich,
2. praca zespołowa,
3. partycypacja pracowników.

Tab. 1. Praktyki HR – struktura i organizacja

Praktyki HR	Struktura i organizacja
Planowanie zasobów ludzkich	Zajmując się planowaniem zasobów ludzkich, organizacja zapewni, że posiada i pozostanie zaopatrzona w odpowiednią liczbę zdolnych osób do świadczenia zaplanowanych usług. Z analizy tematycznej wynika, że trzy elementy planowania zasobów ludzkich są ważne dla operacji związanych z usługami typu Lean: • planowanie wydajności w celu optymalizacji wielkości siły roboczej oraz sposobu jej rozmieszczenia pomiędzy zespołami; • profilowanie ról, aby zapewnić, że umiejętności siły roboczej odpowiadają wymaganiom dotyczącym zasobów w zakresie usług Lean; • planowanie sukcesji, aby zaplanować utratę kluczowego personelu i ich wiedzy z organizacji. Działania związane z planowaniem potencjału wymagają od menedżerów na poziomie zespołu zrozumienia, ile osób w ich zespołach jest w stanie wykonać wszystkie niezbędne zadania wymagane od zespołu i jak to się ma do wymagań operacyjnych w zakresie tych zdolności (tj. czy występuje nadwyżka czy deficyt). Oprócz pomocy organizacjom w zrozumieniu oczekiwań dotyczących obciążenia pracą i ich możliwości spełnienia wymagań dotyczących obciążenia pracą, planowanie wydajności pomaga również w przenoszeniu (lub „handlu”) nadwyżek pracowników między zespołami. Umożliwia to bardziej elastyczną siłę roboczą, zdolną do wykonywania różnorodnej pracy zgodnie z potrzebami operacyjnymi, oraz lepszą współpracę. Istotne jest też przemyślane profilowanie zadań ze zdefiniowanymi rolami specyficznymi dla Lean, aby pomóc w ugruntowaniu zasad Lean w organizacji. Profilowanie ról, operacji usługowych i ról kierowniczych, umożliwia organizacjom racjonalizację pracy w taki sposób, że większą jej część można wykonać przy pomocy niżej opłacanej (tańszej) siły roboczej. Umożliwia to także sformalizowanie obowiązków osadzonych w retoryce Lean.

Praktyki HR	Struktura i organizacja
	Ważne jest też postawienie oczekiwań wobec osób pełniących dane role. Kluczowe jest zapewnienie przejrzystości profili ról w zakresie tego, kto co robi i za co jest odpowiedzialny. Warto też utworzyć w organizacji takie role jak lider ciągłego doskonalenia i konsultant ds. zrównoważonego rozwoju Lean, z obowiązkami specyficznymi dla Lean, aby kierować „podróżą” organizacyjnego dojrzewania Lean (tj. w celu poprawy wydajności i/lub redukcji kosztów).
Praca zespołowa	Podstawą Lean jest nacisk na półautonomiczną, samoorganizującą się pracę zespołową. Współgra to z perspektywą Lean, zgodnie z którą korzyści w zakresie produktywności wynikają z silnych relacji społecznych. Na czele najbardziej dojrzałych zespołów Lean stoi menadżer zespołu, którego wspierają menadżerowie wszystkich działów firmy. Zespoły powinny zwracać uwagę na usuwanie wąskich gardeł operacyjnych i zapewnienie płynnego „przepływu” procesów usługowych. Dodatkowo w organizacjach tworzy się wyspecjalizowane zespoły, których zadaniem jest nadzorowanie i wspieranie korporacyjnych programów Lean. Wyspecjalizowane „zespoły działań usprawniających Lean” wspierają zespoły usług funkcjonalnych, świadcząc usługi doradcze i szkoleniowe w zakresie Lean, pomagając w ten sposób menadżerom we wdrażaniu Lean w swoich zespołach. Takie zespoły były wysoko cenione przez praktyków Lean za zapewnianie „wszechstronnego spojrzenia na problem” poprzez obiektywną analizę wykonalności pomysłów na ciągłe doskonalenie oraz ich zdolności do kultywowania zasad Lean wśród pracowników (Green, 2004).
Udział pracowników	Praktycy zachęcają pracowników do dobrowolnego udziału w organizacyjnej zmianie zgodnie z filozofią Lean. W tym sensie partycypacja jest strategiczną decyzją mającą na celu ułatwienie kontroli menedżerskiej, umożliwienie pracownikom wywierania wpływu na swoją pracę i warunki pracy, a także czynny udział we wprowadzanie innowacji (Strauss, 2006). Może jednak rodzić się napięcie pomiędzy umożliwianiem pracownikom wprowadzania innowacyjnych rozwiązań poprawiających jakość usług, a naciskiem na spójne, ustandaryzowane świadczenie usług zgodnie z naukowymi zasadami zarządzania, które są podstawą metodologii Lean (Sundbo, 2002). W takich sytuacjach, kierownictwo w dojrzałej organizacji Lean musi świadomie powstrzymywać wszelkie instynkty nadmiernego sprawowania kontroli. Centralnym elementem strategii partycypacji pracowników są skuteczne praktyki komunikacyjne, w tym dzielenie się informacjami (Pfeffer, 1998) z pracownikami. W literaturze stwierdzono, że charakter tej komunikacji zależy od cech kontekstu. Jeśli w organizacji obecne są związki zawodowe kierownictwo musi z nimi współpracować. Menedżerowie Lean powinni komunikować się ze związkami zawodowymi w sprawie zmian w praktykach pracy opartych na wiedzy Lean. Dane z dostępnej literatury wskazują na znaczenie zaangażowania wszelkich uznanych związków zawodowych we wdrażanie Lean. Praktycy Lean mogą czerpać korzyści z prowadzenia „szczerych rozmów” z reprezentantami pracowników na temat oczekiwań kierownictwa wobec projektów Lean w poszczególnych obszarach pracy. Dane wskazują również duże znaczenie w takich rozmowach w przedstawianiu korzyści wynikających z podejścia Lean z punktu widzenia siły roboczej, na przykład możliwości zdobycia

Praktyki HR	Struktura i organizacja
	przez pracowników nowych umiejętności rynkowych i bezpieczniejszego zatrudnienia. Inną koncepcją komunikowania zmian w organizacji w związku z wprowadzaniem Lean jest „tworzenie poczucia konieczności” (Kotter, 2012), która może być taktycznie zastosowana jako centralny element retoryki organizacyjnej komunikowanej pracownikom w celu osiągnięcia ich zaangażowania. Kluczowym przesłaniem powtarzanym w celu wygenerowania wsparcia dla pracowników jest to, że Lean jest jedyną drogą naprzód, jeśli firma ma pozostać konkurencyjna i chronić stałe zatrudnienie. Strauss (2006) zwraca uwagę na znaczenie słuchania „głosu pracowników” i rozwiązywania problemów w celu „złagodzenia” siły kontroli menedżerskiej ukrytej w myśleniu Lean. Zarządzanie w organizacjach musi zapewnić pracownikom różnorodne możliwości (w tym za pośrednictwem inicjatyw szkoleniowych i otwartych forum komunikacyjnych) przekazania swoich poglądów.

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Sparrow i in., 2014, s. 92-94; Bouville i Alis, 2014, s. 3025-3027; Zirar i in., 2022, s. 978-982].

W literaturze zidentyfikowano również trzy praktyki zatrudnienia dotyczące interakcji kierownictwa z pracownikami, które są szczególnie istotne dla skutecznych operacji usługowych typu Lean:

1. rekrutacja selektywna,
2. ocena wyników, uznanie i nagradzanie,
3. dostęp do szerokiego pakietu szkoleń.

Tab. 2. Praktyki HR – zatrudnienie

Praktyki HR	Zatrudnienie
Rekrutacja selektywna	Wszystkie procesy selekcji kadr w organizacjach kładły, w różnym stopniu, nacisk na przydatność kandydatów do pracy w ramach metodologii Lean Management. W szczególności często stosowano rekrutację selektywną (Pfeffer, 1998), aby przyciągnąć pracowników świadomych zasad Lean. Ogłoszenia i opisy stanowisk pracy zostały sformułowane w taki sposób, aby przyciągnąć kandydatów, którzy mieli wcześniej kontakt z Lean, a osoby odpowiedzialne za selekcję kandydatów byli zazwyczaj menedżerami zorientowanymi na Lean. Rozmowa rekrutacyjna zazwyczaj miała na celu poznanie poziomu wiedzy kandydatów w zakresie Lean oraz ich nastawienia do zmian i świadczenia usług w ramach Lean. Decyzje o wyborze były zazwyczaj oparte na wcześniejszym kontakcie z praktykami Lean i ocenie wiedzy technicznej, nastawienia do zmian i skłonności do Lean. Zwykle, zwłaszcza w organizacjach o bardziej „dojrzałej” organizacji, waga przypisana każdemu z tych czynników zależała od roli, na którą rekrutowani są pracownicy. W przypadku stanowisk wsparcia usług zdefiniowanych pod kątem wymaganej wiedzy specjalistycznej w zakresie Lean działania selekcyjne miały na celu, po pierwsze, zidentyfikowanie tych kandydatów, których wiedza techniczna najlepiej

Praktyki HR	Zatrudnienie
	odpowiadała danemu stanowisku, a po drugie tych, którzy mieli doświadczenie w zakresie Lean.
Ocena wyników, uznanie i nagradzanie	Dane pokazują, że zwłaszcza w organizacjach o bardziej dojrzałej koncepcji Lean, inwestowanie w formalne procesy oceny wyników przynosi organizacjom korzyści. Po pierwsze, aby uzupełnić oczekiwania dotyczące ciągłego doskonalenia usług (George, 2003), stosuje się formalną ocenę w celu ułatwienia ciągłego doskonalenia indywidualnych wyników (lub intensyfikacji pracy) poprzez rutynowe ustalanie indywidualnych celów wydajności zorientowanych na Lean. Istotne jest informowanie pracowników o ich wynikach i rozmowa o tym z jakimi barierami się zmagają. Przeanalizowana literatura nie podaje dowodów na to, że należy podejmować działania dyscyplinarne wobec osób za nieosiągnięcie celów. Zamiast tego położono nacisk na coaching i wspieranie pracowników w celu poprawy ich indywidualnego poziomu wydajności (Ta'Amna i in., 2023). Zgodnie z zależnością pomiędzy przyznawaniem nagród pozafinansowych a zaangażowaniem pracowników w przestrzeganie zasad Lean, organizacje stosują taktykę nagradzania i uznania wykraczającą poza umowne wynagrodzenie za pracę. Organizacje o najbardziej dojrzałej koncepcji Lean stosowały program premiowy, w ramach którego pracownicy byli nagradzani za osiągnięcie kluczowych wskaźników wydajności zorientowanych na klienta. Zastosowano także inne mechanizmy nagradzania i uznania, aby przekazać kulturowy przekaz, że cenione są innowacje w zakresie ciągłego doskonalenia usług i inne zachowania promujące Lean. Obejmowały one podkreślanie wysiłków poszczególnych osób na tablicach ogłoszeń w biurach, wysyłanie pracownikom listów z podziękowaniami, wydawanie zaświadczeń oraz przyznawanie dodatkowych dni urlopu corocznego. Zarządzanie należy praktykować umiejętnie, uwzględniając inteligencję emocjonalną i racjonalność. Twarde mechanizmy oceny HR, które skupiają się wyłącznie na metrykach ilościowych, działają jako bariery dla pomyślnych wdrożeń Lean, natomiast „miękkie” mechanizmy oceny HR oferują lepszy potencjał osiągnięcia celu, jakim jest zaangażowanie siły roboczej w metodologię pracy zgodną z Lean.
Dostęp do szerokiego pakietu szkoleń	Tak jak dobrze przemyślane procesy oceny wyników i nagradzania mogą przyczynić się do powodzenia operacji związanych z usługami Lean, literatura podkreśla również znaczenie strategii szkoleniowej zapewniającej pracownikom odpowiednie kwalifikacje. Zgodnie z tym organizacje inwestują w inicjatywy szkoleniowe dotyczące Lean w zakresie technik ciągłego doskonalenia. Konkretnym celem szkoleniowym jest osiągnięcie zaangażowania pracowników, czyli „wprowadzenie ludzi na ścieżkę Lean”. Szkolenia mają inspirować do „zmiany kulturowej” Lean. To szansa na podnoszenie kwalifikacji i umożliwienie większej elastyczności zarządzania w zakresie przenoszenia pracowników w całej organizacji. Rodzi to oczekiwanie, że wszyscy będą opierać się na wiedzy i umiejętnościach związanych z Lean. Dane zebrane z bardziej dojrzałych organizacji Lean (praktykujące narzędzia Lean od co najmniej dziesięciu lat) ujawniły również, w jaki sposób takie programy szkoleniowe związane z Lean ułatwiły pracownikom przejście na alternatywną ścieżkę kariery, przyjęcie roli

Praktyki HR	Zatrudnienie
	konsultantów/praktyków/ekspertów Lean i rolę w wyspecjalizowanych „zespołach ds. działań doskonalących”, które zapewniały innym zespołom usługi wspierające implementację narzędzi i metod Lean w procesach.

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Sparrow i in., 2014, s. 92-94; Bouville i Alis, 2014, s. 3025-3027; Zirar i in., 2022, s. 978-982].

Podsumowanie

Wprowadzanie zarządzania opartego na Lean Management do organizacji może być trudne w szczególności dla pracowników dla których ta koncepcja jest czymś zupełnie nowym. Początkowo praktycy Lean skupiali się wyłącznie na tworzeniu procesów i ich optymalizacji omijając zupełnie aspekt pracowników i ich doświadczeń związanych z takim stylem zarządzania.

Doświadczone organizacje w których Lean funkcjonuje od dłuższego czasu wiedzą, że kluczem do pozytywnego wdrożenia tej metodologii w organizacji jest to, by pracownicy mieli świadomość jej pozytywnych wpływów na ich pracę, a także szerokiego wachlarza kompetencji jakie dzięki temu mogą nabyć. „Oddolna” (pracownicy liniowi) akceptacja Lean jest kluczowa dla sukcesu jej wdrożenia. Działy HR mogą z powodzeniem wspierać organizację w budowaniu kultury opartej na tej metodologii. Ich działania mają kluczowy wpływ na implementację i poprawne działanie tej metodologii w organizacji. Najważniejszym celem działów HR musi być wspieranie kultury tzw. szczupłego zarządzania w organizacji w każdym jej aspekcie. Bez względu na to czy mówimy o polityce wynagradzania czy strategii szkoleń, wszystkie te aspekty muszą za najwyższy cel mieć wspieranie kultury Lean w organizacji. HR ma więc być jednym z kluczowych elementów w kształtowaniu się poprawnych zachowań i postaw jakie w związku z tym oczekujemy od pracowników. Z przeprowadzonych badań można wywnioskować, że nie ma dojrzałej Lean’owo organizacji w której działania praktyków HR nie byłyby skierowane na wspieranie tych celów w organizacji. Tylko wspólne działanie biznesu i HR ukierunkowane na budowanie zaangażowania wśród pracowników w przechodzeniu przez tę zmianę może przynieść pozytywny efekt.

ORCID iD

Daniel Tochwin: <https://orcid.org/0000-0001-8436-4677>

Literatura

1. Bonavia T., Marin-Garcia J.A. (2011), *Integrating human resource management into lean production and their impact on organisational performance*, International Journal of Manpower, 32(8), 923-938.
2. Bouville G., Alis D. (2014), *The effects of lean organizational practices on employees' attitudes and workers' health: evidence from France*, International Journal of Human Resource Management, 25(21), 3016-3037.
3. Bowen D.E., Youngdahl W.E. (1998), *Lean' service: in defense of a production-line approach*, International Journal of Service Industry Management, 9(3), 207-225.
4. Cullinane S.J., Bosak J., Flood P., Demerouti E. (2013), *Job design under lean manufacturing and healthcare*, Creativity and Innovation Management, 26(2), 175-188.
5. Czerniawska M., Szydło J. (2021), *Do Values Relate to Personality Traits and if so, in What Way? – Analysis of Relationships*, Psychology Research and Behavior Management, 14), 511-527.
6. Emiliani B., Stec D. (2005), *Leaders lost in translation*, Leadership and Organization Development Journal, 26(5), 370-387.
7. Forrester R. (1995), *Implications of lean manufacturing for human resource strategy*, Work Study, 44(3), 20-24.
8. George M.L. (2003), *Lean Six Sigma for Service: How to Use Lean Speed and Six Sigma Quality to Improve Services and Transactions*, McGraw-Hill, New York.
9. Gollan P.J., Kalfa S., Xu Y. (2015), *Strategic HRM and devolving HR to the line: Cochlear during the shift to lean manufacturing*, Asia Pacific Journal of Human Resources, John Wiley and Sons Inc., 53(2), 144-162.
10. Green S.E. (2004), *A rhetorical theory of diffusion*, Academy of Management Review, 29(4), 653-669.
11. Hines P., Holweg M., Rich N. (2004), *Learning to evolve: a review of contemporary lean thinking*, International Journal of Operations and Production Management, 24(10), 994-1011.
12. Jekiel C. (2011), *Lean Human Resources: Redesigning HR Processes for a Culture of Continuous Improvement*, 1st ed., CRC Press, New York.
13. Jørgensen F., Matthiesen R., Nielsen J., Johansen J. (2007), *Lean maturity, lean sustainability*, in Olhager, J., Persson, F. (Eds.), *Advances in Production Management Systems*, Springer, Boston, MA), 371-378.
14. Kotter J.P. (2012), *Leading Change*, HBR Press, Boston, s.105-107.
15. Lewis M.A. (2000), *Lean production and sustainable competitive advantage*, International Journal of Operations & Production Management, 20(8), 959-978.

16. Liker J. (2004), *The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer*, McGraw-Hill, New York.
17. Lindskog P., Hemphälä J., Eriksson A. (2017), *Lean tools promoting individual innovation in healthcare: Lean Tools and Innovation in Healthcare*, Creativity and Innovation Management, 26,(2), 175-188.
18. Longoni A., Pagell M., Johnston D., Veltri A. (2013), *When does lean hurt? – An exploration of lean practices and worker health and safety outcomes*, International Journal of Production Research, 51(11), 3300-3320.
19. Lorden A.L., Zhang Y., Jin Z., Cote M.J. (2014), *Measures of Success: The Role of Human Factors in Lean Implementation in Healthcare*, Quality Management Journal, 21,(3), 26-37.
20. MacDuffie J.P. (1995), *Human resource bundles and manufacturing performance: organisational logic and flexible production systems in the world auto industry*, Industrial and Labor Relations Review, 48(2), 197.
21. Magnani F., Carbone V., Moatti V. (2019), *The human side of lean: a literature review*, Supply Chain Forum: An International Journal, 20(2), 132-144.
22. Marin-Garcia J.A., Bonavia T. (2015), *Relationship between employee involvement and lean manufacturing and its effect on performance in a rigid continuous process industry*, International Journal of Production Research, 53(11), 3260-3275.
23. Martínez-Jurado P., Moyano-Fuentes J., Jerez Gómez P. (2013), *HR management during lean production adoption*, Management Decision, 51(4), 742-760.
24. Moyano-Fuentes J., Sacristán-Díaz M. (2012), *Learning on lean: A review of thinking and research*, International Journal of Operations and Production Management, Emerald Group Publishing Limited, April.
25. Nordin N., Deros B.M., Wahab D.A. (2010), *A survey on lean manufacturing implementation in malaysian automotive industry*, International Journal of Innovation, Management and Technology, 1(4), 374-380.
26. Pfeffer J. (1998), *The Human Equation*, Harvard Business School Press, Boston, MA), 77-79.
27. Samul J., Szpilko D., Szydło J. (2021), *Self-leadership and Trust and the Results of Virtual Teamwork*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, 1, 89-104.
28. Seppälä P., Klemola S. (2004), *How do employees perceive their organization and job when companies adopt principles of lean production?*, Human Factors and Ergonomics in Manufacturing, 14(2), 159-180.
29. Shah R., Ward P.T. (2003), *Lean manufacturing: context, practice bundles, and performance*, Journal of Operations Management, 21(2), 129-149.

30. Sin A.B., Zailani S., Iranmanesh, M., Ramayah T. (2015), *Structural equation modelling on knowledge creation in six sigma DMAIC project and its impact on organizational performance*, International Journal of Production Economics, 168), 105-117.
31. Sparrow P., Hird M., Cooper C. (2014), *Lean management and organisational effectiveness*, in Sparrow P., Hird M., Cooper C. (Eds.), *Do We Need HR? Repositioning People Management for Success*, Palgrave Macmillan, Basingstoke), 86-110.
32. Sparrow P., Otake-Ebede L. (2014), *Lean management and HR function capability: the role of HR architecture and the location of intellectual capital*, International Journal of Human Resource Management, Routledge, 25(21), 2892-2910.
33. Strauss G. (2006), *Worker participation: some under-considered issues*, Industrial Relations, 45(4), 778-803.
34. Suarez-Barraza M., Ramis-Pujol J. (2010), *Implementation of Lean-Kaizen in the human resource service process: a case study in a Mexican public sector organisation*, Journal of Manufacturing Technology Management, 21(3), 388-410.
35. Sundbo J. (2002), *The service economy: standardisation or customisation?*, Service Industries Journal, 22(4), 93-116.
36. Szpilko D., Szydło J., Gliška E., Kobylińska U., Rollnik-Sadowska E., Ryciuk U., (2021), *Theoretical and practical aspects of business activity. Business planing*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok.
37. Szydło J. (2018), *Kulturowe ramy zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe Sophia, Katowice.
38. Szydło J., Szpilko D., Gliška E., Kobylińska U., Rollnik-Sadowska E., Ryciuk U., (2022), *Theoretical and practical aspects of business activity. Starting a business*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej.
39. Ta'Amnha M., Jreissat M., Samawi G., Jraisat L., Bwaliez O.M., Kumar A., Garza-Reyes, J.A., Upadhyay, A. (2023), *Interrelationships among lean HRM practices and their impact on firm performance: a comparison between the Jordanian and German models*, International Journal of Lean Six Sigma, 14(7), 1297-1328.
40. Wilkinson, B., Oliver, N. (1992), *The Japanisation of British Industry*, Blackwell Business, Oxford
41. Womack J.P., Jones D.T. (1997), *Lean thinking—banish waste and create wealth in your 763 corporation*, Journal of the Operational Research Society, Taylor & Francis, 48(764 11), 1148.
42. Womack J.P., Jones D.T., Roos D. (1990), *The Machine That Changed the World*, Harper Collins Publishers, New York NY.
43. Zirar A., Clive Trusson, Alok Choudhary (2022), *Towards a high-performance HR bundle process for lean service operations*, International Journal of Lean Six Sigma 13(5), 961-988.

Participation of HR department in creating a work environment based on the Lean methodology

Abstract

Human resource management plays an important role in the implementation of Lean Management methodologies. Proper preparation before proceeding with the implementation of individual Lean tools is a key element of success. It should be taken into account that the concept of Lean is often something completely new for most employees, which is why the way of conveying information and building awareness is extremely important. The aim of the study is to identify human resource management practices that should be used in organizations implementing Lean Management. In this article, currently available practices are proposed based on a literature review. The reference points were the Emerald Insight and Scopus databases. An analysis of the evolution of human resource management in the Lean approach is presented, especially what practices work well in organizations. The results of the study indicate that aspects of human resource management, such as training and development, teamwork, motivation, communication, leadership, are key enablers for the implementation and success of Lean initiatives.

Key words

Lean Management, management, HR, human resources