

Zuzanna ZAPOROWSKA\*

## WYBÓR PROCESÓW PODLEGAJĄCYCH *LEAN* *MANAGEMENT* – ROZWAŻANIA W KONTEKŚCIE METODYKI STOSOWANEJ W CENTRACH USŁUG WSPÓLNYCH

DOI: 10.21008/j.0239-9415.2021.084.12

W obliczu postępującej globalizacji, jak również zmian, które miały miejsce w ostatnim roku, każda organizacja musi mieć jasno określoną strategię rozwoju i budowania efektywności procesów. Celem artykułu jest identyfikacja czynników wpływających na wybór procesów podlegających *lean management* (szczupłemu zarządzaniu) realizowanych w centrach usług wspólnych (*shared services centers* – SSC) w Wielkopolsce. Aby osiągnąć cel, przedstawiono wybrane definicje *lean management* ukierunkowane na tworzenie kultury ciągłego doskonalenia, a na podstawie przeglądu polskiej i międzynarodowej literatury omówiono zasady wyboru procesów podlegających przebudowie wskutek zastosowania zasad szczupłego zarządzania. Opierając się na wywiadach eksperckich, przeprowadzono rozważania wstępne na temat barier w wyborze procesów podlegających *lean management* na terenie Wielkopolski. Jak pokazano w artykule, pomocne w kontekście wyboru procesów może być wykorzystanie osiągnięć z zakresu zarządzania procesowego i zarządzania ryzykiem, które najczęściej nie są łączone z *lean management*. Przedstawiono kierunek dalszych prac badawczych prowadzących do oceny efektywności stosowania szczupłego zarządzania w obszarze procesów, które przeszły transformację wskutek przebudowy procesów.

**Słowa kluczowe:** *lean management*, centra usług wspólnych, SSC, procesy finansowe, *lean risk management*

---

\* Doktorantka Politechniki Poznańskiej, Wydział Inżynierii Zarządzania, Instytut Logistyki, Zakład Ekonomiki Przedsiębiorstw, Inwestycji i Ubezpieczeń. ORCID: 0000-0002-1932-0544.

## 1. WPROWADZENIE

Bezpośrednim powodem opracowania niniejszego artykułu jest dostrzeżenie luki w teorii nauk o zarządzaniu, która dotyczy metodyki wyboru procesów podlegających narzędziom *lean management*. Choć literatura podaje możliwe do wykorzystania modele, zwrócono uwagę na niedostatek konkretnych wytycznych.

Zgodnie ze współczesnymi definicjami *lean management* to koncepcja zarządzania przedsiębiorstwem, która opiera się na minimalizowaniu marnotrawstwa, które nie dodaje wartości. U podstaw *lean management* od zawsze leżała eliminacja czynności niemających wartości dodanej w oczach klienta, czyli marnotrawstwa. Pionierem tego podejścia była Toyota, a wiele technik i narzędzi szczupłego zarządzania zostało opracowanych przez japońskich inżynierów. Koncepcja ta wywodzi się z branży produkcyjnej, jednak aktualnie jest stosowana w odniesieniu do każdego procesu.

Na przestrzeni lat pojęcie *lean management* ewoluowało. Niektórzy autorzy uważają, że jest ono zupełnie innym, szerszym pojęciem niż *lean manufacturing*, inni natomiast używają tych terminów zamiennie (Walentyńowicz, 2013). Poza wyżej wspomnianymi pojęciami można jeszcze wyróżnić dwa dodatkowe: *Toyota Production System* oraz *lean enterprise*, które można usystematyzować w następujący sposób (Pawłowski, Pawłowski, Trzcieliński, 2010):

- *Toyota Production System* to pojęcie odnoszące się do systemu produkcyjnego, prowadzące do uzyskania wyrobu zaspokajającego oczekiwania nabywcy i użytkownika,
- *lean manufacturing* dodatkowo obejmuje część procesów informacyjno-decyzyjnych, które związane są z technologicznym przygotowaniem produkcji, zaopatrzeniem oraz z pomocniczymi procesami produkcyjnymi i ich systemami informacyjnymi,
- *lean management* nie zawęża zakresu stosowania koncepcji do jakiegokolwiek strefy procesów podstawowych, koncentrując się na procesach informacyjno-decyzyjnych organizacji,
- *lean enterprise* jest najbardziej kompleksowym podejściem eksponującym cały działający podmiot.

Autorka zdecydowała się na używanie pojęcia *lean management*, ponieważ celem artykułu jest naświetlenie kontekstu wyboru procesów podlegających *lean management* sensu stricto. Dyskutując o *lean management*, nie zwraca się wystarczającej uwagi na właściwy wybór procesów, w ostatniej dekadzie koncentrowano się na oczekiwanych benefitach, pomijając trudności adaptacyjne *lean management* w procesach usługowych. Brak wystarczających badań empirycznych ujawnia marginalizację technik efektywnego wyboru właściwych procesów, zwłaszcza na gruncie centrów usług wspólnych. Aby osiągnąć ten cel, przedstawiono wybrane definicje *lean management* ukierunkowujące na tworzenie kultury ciągłego doskonalenia, a na podstawie przeglądu polskiej i międzynarodowej literatury przeanalizowano zasady wyboru procesów podlegających *lean management* w obszarze centrów usług wspólnych. Wywiady

eksperyckie przeprowadzone w pierwszej połowie kwietnia 2021 r. stanowią podstawę rozważań wstępnych na temat barier w wyborze procesów podlegających *lean management* na terenie Wielkopolski.

## 2. WSPÓŁCZESNA INTERPRETACJA I ZASTOSOWANIE *LEAN MANAGEMENT* W OUTSOURCINGU

### 2.1. *Lean management* jako ciągle doskonalenie

Koncepcja *lean management* jest znana od ponad 30 lat (Krafcik, 1988). Dzięki programowi badawczemu prowadzonemu przez grupę naukowców z Massachusetts Institute of Technology (Stany Zjednoczone) w zakresie przyszłości sektora motoryzacyjnego została ona spopularyzowana na przełomie lat 80. i 90. Wyniki badania potwierdziły ponadprzeciętną efektywność systemu zarządzania koncernu Toyota przez zużycie znacznie mniejszych zasobów niż jej konkurenci (Womack, Jones, Roos, 1990). To kierownik fabryki Toyota Taiichi Ohno skoncentrował się na produkcji małymi partiami i eliminacji marnotrawstwa oraz sprecyzował trzy główne zasady, na których oparł nowy system produkcyjny (Wince, 2004):

1. Produkcja tylko tego, co jest niezbędne.
2. Eliminacja wszystkiego, co nie dodaje wartości.
3. Zatrzymanie produkcji, jeżeli wykryto błąd.

Te trzy zasady stały się fundamentem koncepcji *lean management* obejmującej swym zasięgiem zarządzanie kompleksowe organizacją. Ohno zauważył również niezwykle potężny potencjał w pracownikach organizacji, co zaowocowało rozwojem pracy zespołowej, decentralizacją podejmowania decyzji, jak również podnoszeniem odpowiedzialności osobistej. W tabeli 1 zaprezentowano wybrane definicje *lean management*, które zebrane razem ukazują niejednoznaczność i wielowymiarowość tego pojęcia.

Wraz z rozwojem technologii i procesów zarządzania *lean management* zaczęło nabierać innego kształtu. Na podstawie wybranych definicji wyraźnie widać coraz szersze postrzeganie tej koncepcji. Od kluczowego poszukiwania wartości dla klienta i eliminacji marnotrawstwa przechodzimy do współczesnych interpretacji *lean management* na gruncie systemowego i holistycznego podejścia do zarządzania opartego na przywództwie, odpowiedzialności oraz rozwiązywaniu rzeczywistych problemów.

Kluczowe dla definicji *lean management* są systematyczność i ciągłość, które powinny stać się DNA organizacji na poziomie wszystkich pracowników. *Lean management* to podejście do zarządzania organizacją wspierające koncepcję ciągłego doskonalenia, systematycznego dążenia do osiągnięcia małych zmian w procesach w celu poprawy wydajności i jakości.

Tabela 1. Ewolucja pojęcia *lean management* w ujęciu chronologicznym

Rok	Definicja	Źródło
1990	<i>Lean management</i> koncentruje się na uwidacznianiu nieefektywności (marnotrawstwa) i przekształcaniu w działania przynoszące wartość. Głównym celem filozofii <i>lean management</i> jest tworzenie wartości dla klienta przez optymalizację zasobów i stworzenie stabilnego przepływu pracy na podstawie rzeczywistych wymagań klientów.	Ohno, 1990
1997	Podstawowymi koncepcjami <i>lean management</i> są przepływ, synchronizacja i niwelowanie, czyli FSL ( <i>flow, synchronization, levelling</i> ).	Masaaki, 2006
2002	<i>Lean management</i> to metoda zarządzania kreująca taką kulturę pracy w organizacji, która powoduje, że wszyscy uczestnicy organizacji są zainteresowani ustawiczną obniżką kosztów, podnoszeniem poziomu jakości, skracaniem czasu reakcji na potrzeby klientów, by spełniać ich oczekiwania w warunkach zmiennego otoczenia, kładąc nacisk na eliminację wszelkiego marnotrawstwa.	Luciejewski, 2002, za: Trzcieliński, Włodarkiewicz-Klimek, Pawłowski, 2013
2003	Systematyczne podejście do identyfikacji i eliminacji marnotrawstwa przez ciągłe doskonalenie, zapewnienie ciągłości przepływu w wyniku zasysania produktów przez klientów, przy nieustannym dążeniu do perfekcji.	Kilpatrick, 2003
2010	Robienie więcej za mniej. <i>Lean management</i> polega na zbliżaniu się coraz bardziej do nieprzerwanego przepływu w sekwencji operacji, które zapewniają doskonałą jakość. „Przepływ” to nie tylko fizyczne produkty i usługi, ale także informacje niezbędne do prowadzenia działalności. To wymaga ciągłego doskonalenia w trzech wymiarach: zmniejszenia ilości marnotrawstwa, zwiększenia wartości oraz zaangażowania ludzi.	Bicheno, 2010
2013	W celu uczynienia przedsiębiorstwa bardziej efektywnym <i>lean management</i> to wiedza umożliwiająca systematyczną eliminację marnotrawstwa.	Hadaś, Cyplik, 2013
2018	<i>Lean management</i> ma na celu wyeliminowanie wszelkich strat czasu, wysiłku lub pieniędzy przez identyfikację każdego kroku w procesie biznesowym, a następnie rewizję lub wycinanie kroków, które nie tworzą wartości.	Bertagnolli, 2018
2019	Szczupłe zarządzanie ułatwia wspólne przywództwo i odpowiedzialność. Ciągłe doskonalenie zapewnia, że każdy pracownik ma swój udział w jego procesie. Ta metoda zarządzania wskazuje sposób do budowania skutecznej i solidnej organizacji, która stale się rozwija, identyfikuje rzeczywiste problemy i je rozwiązuje.	Helmold, 2019

Źródło: opracowanie własne na podstawie ww. źródeł.

*Lean management* może mieć pozytywny wpływ na wydajność organizacji pod względem kosztów jakości, dostaw i innych ulepszeń. Konieczne jest jednak stworzenie kultury organizacyjnej wymaganej do skutecznego wdrożenia i kontynuacji *lean management*. Sieć kulturowa (*cultural web*) opracowana przez Gerry'ego John-sona i Kevana Scholesa w 1992 r. prowokuje do spojrzenia na kulturę organizacji oraz jej zmiany (Helmold, 2020). Największym wyzwaniem związanym z wdrożeniem i utrzymaniem *lean management* jest potrzeba zidentyfikowania infrastruktury kultury organizacyjnej, która pozwoli temu systemowi dobrze działać w innych obszarach organizacyjnych. Poprawa w małych krokach jest głównym celem Kaizen, czyli japońskiej koncepcji zarządzania, która jest nieodłączną częścią *lean management*. Od całego personelu oczekiwanym zachowaniem jest zaprzestanie pracy, gdy napotka się jakąkolwiek nieprawidłowość, a także wraz ze swoim przełożonym sugeruje poprawę w celu usunięcia nieprawidłowości. Kaizen może być stosowana w życiu codziennym, nie tylko w godzinach pracy, a poprawa powinna być stopniowa i nieskończona, ponieważ wszystko powinno dążyć do doskonałości (Helmold, 2020). Sam termin *Kaizen* można przetłumaczyć z japońskiego jako „zmianę na lepsze”. Kwestionowanie status quo, chęć naprawy, nieakceptowanie wymówek, odejście od utartych schematów, ciągle ulepszanie, oszczędność, współpraca w rozwiązywaniu problemów, poszukiwanie pierwotnej przyczyny problemu, uzyskiwanie informacji i opinii od wielu osób oraz fakt, że doskonalenie nie ma granic, stworzyły listę 10 zasad Kaizen (Helmold, 2020). Bardzo ważną rolę we wdrożeniu filozofii ciągłego doskonalenia ma kadra kierownicza. To dzięki jej nastawieniu i podejściu do działań usprawniających może zachęcać innych pracowników do tego, aby te pomysły zgłaszali. Koncepcję można uznać także za swoistą filozofię ciągłego dążenia do osiągnięcia optymalnej organizacji przy pełnym wykorzystaniu potencjału, który zawiera w sobie najcenniejszy zasób, czyli pracowników, a głównym celem Kaizen jest stworzenie trwałego nawyku doskonalenia organizacji (Hadaś, 2013). Tworząc fundamenty Kaizen, dąży się do zbudowania uczącego się przedsiębiorstwa, angażującego zarówno kierownictwo, jak i pracowników, tym samym do osiągania wspólnych celów i budowania wartości. Jeśli takie środowisko zostaje stworzone, doskonalenie jest sposobem na życie, a wszyscy są dumni ze swojej pracy, ciągle podnoszą swoje umiejętności i są upoważnieni do rozwiązywania problemów (Masaaki, 2006).

Zasadniczo wszystkie koncepcje *lean management* stosowane zwykle w przemyśle mają również zastosowanie w organizacjach usługowych. Wyzwanie polega na tym, aby być na tyle kreatywnym, by wykorzystać je w najbardziej efektywny sposób, czyli dostosować procesy pracy do oczekiwań klientów i ułatwić codzienne życie pracowników (Keyte, Locher, 2016).

Współczesny rynek i rozwój branży outsourcingu spowodował, że *lean management* stało się popularne nie tylko w obszarze produkcji, ale również usług w obszarze centrów usług wspólnych, które powstały w celu outsourcingu funkcji takich jak IT, księgowość, HR i wiele innych zaprezentowanych w tabeli 2.

Tabela 2. Tradycyjne obszary przenoszone do centrów usług wspólnych

Finanse	HR	IT
<ul style="list-style-type: none"> <li>– księga główna</li> <li>– zobowiązania</li> <li>– należności</li> <li>– podatki</li> <li>– zakupy</li> <li>– customer service</li> <li>– zarządzanie gotówką</li> <li>– audyt wewnętrzny</li> <li>– ubezpieczenia</li> <li>– wymiana kursowa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– procesowanie wynagrodzeń</li> <li>– administracja wynagrodzeń</li> <li>– administracja benefitów</li> <li>– szkolenia i dokształcanie</li> <li>– usługi relokacyjne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– standardy</li> <li>– technologia/rozwój</li> <li>– rozwój aplikacji</li> <li>– utrzymanie aplikacji</li> <li>– telekomunikacja</li> <li>– zakup hardware i software</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie IMA, 2000; Deloitte, 2019 oraz ScottMadden, 2020.

Termin *outsourcing* pochodzi od angielskich słów *outside resource using* i oznacza wykorzystanie zasobów zewnętrznych. Można go zdefiniować jako przedsięwzięcie polegające na wydzieleniu ze struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa macierzystego realizowanych przez nie funkcji i przekazaniu ich do wykonania innym podmiotom gospodarczym (Trocki, 2001). Już Henry Ford sugerował, że jeśli jest coś, czego nie potrafimy zrobić wydajniej, taniej i lepiej niż konkurenci, nie ma sensu, żebyśmy to robili, powinniśmy zatrudnić do wykonania tej pracy kogoś, kto robi to lepiej niż my (Ciesielska, Radło, 2011). Za pioniera nowoczesnego outsourcingu uznaje się firmę EDS Rossa Perota, która w 1963 r. jako pierwsza zaoferowała koncernowi Frito-Lay usługi polegające na odpłatnej realizacji jego funkcji informatycznych (Trocki, 2001).

Istotą centrów usług wspólnych jest fakt, że są one tworzone jako osobne podmioty, jednak dotychczasowe jednostki nie są likwidowane. Przenoszone i konsolidowane w centrach są jedynie pewne czynności i procesy wyodrębnione z tych jednostek.

Wewnętrzne centrum usług wspólnych różni się od outsourcingu przede wszystkim tym, że zadania nie są zlecane na zewnątrz, lecz realizowane przez specjalnie powołaną do życia jednostkę, która pozostaje w strukturach i pod kontrolą firmy macierzystej. Do głównych cech centrów usług wspólnych należą przede wszystkim (IMA, 2000):

- niezależność organizacyjna – działają jako osobno powołane do tego celu spółki lub inne jednostki gospodarcze,
- prowadzenie działalności gospodarczej,
- świadczenie jasno określonych usług opartych na procesach lub wiedzy na rzecz jednej lub większej liczby jednostek w ramach grupy (np. oddziałów, spółek, jednostek gospodarczych),

- dysponowanie własnymi zasobami,
- działanie na podstawie umów z gwarantowanym poziomem świadczenia usług (*service-level agreements* – SLA) zawieranych z klientami wewnętrznymi w celu określenia typu, zakresu, ceny oraz jakości świadczonych usług,
- odpowiedzialność za zarządzanie własnymi kosztami, jakością oraz terminowością świadczenia usług.

Ponieważ ciągłe doskonalenie jest niezbędnym elementem każdej skutecznej strategii biznesowej, *lean management* jako metoda zarządzania jest bardzo dobrym przewodnikiem w budowaniu skutecznej oraz solidnej organizacji, która stale się rozwija, identyfikuje rzeczywiste problemy i je rozwiązuje. Niezależnie od skali ulepszeń cel pozostaje niezmienny – lepsze wykorzystanie zasobów organizacji do tworzenia optymalnej wartości dla klientów i innych kluczowych interesariuszy. Innowacyjne struktury, strategie i rozwiązania złożonych problemów biznesowych są efektem szybkiego postępu technologicznego i dążenia do osiągnięcia światowych standardów wydajności. W rzeczywistości coraz bardziej złożone i kosztowne usługi wsparcia w ramach organizacji są głównymi kandydatami do obniżenia kosztów i budowania efektywności. Organizacje takie jak Johnson & Johnson, General Electric, IBM i Hewlett Packard zwracają się ku centrom usług wspólnych jako realnej alternatywie dla outsourcingu, reengineeringu, restrukturyzacji organizacyjnej lub innych powiązanych „rozwiązań” w zakresie kosztów i budowania wydajności usług (IMA, 2000).

## 2.2. Współczesny kierunek wyboru procesów podlegających *lean management*

Zakładając, że *lean management* dąży do eliminacji błędów i tym samym marnotrawstwa, można zasugerować podejście oparte na problemie do zidentyfikowania. Taki problem musi być ważny, widoczny i zrozumiały dla pracowników, inaczej pracownicy nie zaobserwują konieczności zmiany. Problem nie może być zbyt obszerny, ponieważ obszerny problem do pokonania na pierwszych etapach jest obciążony dużym ryzykiem niepowodzenia, co może spowodować zniechęcenie pracowników do dalszych działań w scenariuszu, gdy problemu nie udaje się rozwiązać. W takim przypadku warto podzielić taki problem na mniejsze elementy i rozpocząć doskonalenie (Pawłyszyn, 2013). W takim ujęciu wybór obszaru podlegającego *lean management* wymaga doboru odpowiedniego narzędzia, które powinno wyeliminować lub istotnie zmniejszyć istniejące w nim marnotrawstwo. Jego wybór może nie być prosty ze względu na mnogość narzędzi. W tabeli 3 zaprezentowano zestawienie narzędzi *lean management* w obszarze doskonalenia i mapowania procesów.



Tabela 3. Narzędzia *lean management* w obszarze doskonalenia

Analiza systemu i mapowanie	<ul style="list-style-type: none"> <li>– takt (<i>takt time</i>)</li> <li>– dynamika systemów (<i>system dynamics</i>)</li> <li>– analiza udziału produktu (<i>product contribution analysis</i>)</li> <li>– mapowanie marnotrawstwa (<i>muda map</i>)</li> <li>– mapowanie strumienia wartości (<i>value stream mapping</i>)</li> <li>– analiza systemów miękkich (<i>soft systems analysis</i>)</li> </ul>
Doskonalenie	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ciągle/systematyczne doskonalenie (<i>continuous improvement</i>)</li> <li>– 5S (<i>sort, straighten, shine, systematise, sustain</i>; wersja Shingo), inaczej CANDO (<i>cleanup, arranging, neatness, discipline, ongoing improvement</i>), wersja zachodnia: selekcja, systematyka, sprzątanie, standaryzacja, samodoskonalenie</li> <li>– Kaikaku</li> <li>– standaryzacja (<i>standards</i>)</li> <li>– inżynieria wartości (<i>value engineering</i>) i analiza wartości (<i>value analysis</i>)</li> <li>– Kaizen</li> <li>– TPM: kompleksowe utrzymanie ruchu (<i>total productive maintenance</i>)</li> <li>– OEE (<i>overall equipment effectiveness</i>)</li> <li>– 5 dlaczego (<i>5 whys</i>)</li> <li>– reinżynieria procesów (<i>business process reengineering</i>)</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie Pawłowski, Pawłowski, Trzcieliński, 2010 oraz Lean Enterprise Institute, 2021.

Nie ulega wątpliwości, że wybór narzędzi i metod *lean management* jest bardzo szeroki. Z drugiej strony nie tylko narzędzia i metody powinny zostać zdefiniowane, ale również to, dla których procesów je zastosujemy. Nie ma jasności odnośnie do kolejności wdrażania narzędzi *lean*. Niektórzy autorzy sygnalizują, że implementację należy rozpocząć od 5S (Hirano, 2008; Wiśniewski, 2010), ponieważ pozwoli ona uporządkować procesy. Według innych autorów wdrożenie należy zacząć od mapowania strumieni wartości – VSM (*value stream mapping*) (Keyte, Locher, 2016; Drucker, 2012), które może wskazać na zbędność istnienia niektórych procesów. Zarządzanie strumieniem wartości obejmuje proces pomiaru, zrozumienia i ulepszania oraz zarządzania przepływem i interakcjami wszystkich powiązanych zadań, aby utrzymać jak najbardziej konkurencyjne koszty, obsługę, jakość produktów i usług firmy. Co ważniejsze, zarządzanie strumieniem wartości wyznacza etap wdrażania transformacji *lean management* w całym przedsiębiorstwie. Podstawowym narzędziem zarządzania strumieniem wartości jest mapowanie strumienia wartości – VSM (Keyte, Locher, 2016). Podstawą tego podejścia jest przejście do „gemba” (miejsca pracy) i zdefiniowanie aktualnego stanu w postaci mapy procesu „tak jak jest”. Na drugim etapie określa się przyszły stan lub proces, jaki „powinien być”. Luka między tymi dwoma mapami staje się wyznacznikiem działań, jakie na-



leży podjąć, aby przejść ze stanu obecnego do stanu przyszłego. Po wprowadzeniu ulepszeń oraz ustabilizowaniu procesu generowane są nowe mapy stanu obecnego i przyszłego, a cykl rozpoczyna się od nowa, jednak nigdy nie osiągnie się początkowo zdefiniowanego stanu przyszłego, tylko stopniowo przez kolejne cykle dąży się do idealnej wizji szczupłego procesu (Bicheno, 2000).

Innym z możliwych kompleksowych podejść do transformacji procesu z zastosowaniem koncepcji *lean management* i VSM może być hierarchiczna transformacja (*the hierarchical transformation framework*), która zakłada już na pierwszym etapie krok wstecz i spojrzenie z szerokiej perspektywy (*gain the big picture* ‘zyskaj perspektywę’) na zastosowanie *lean management* (Bicheno, 2000).

W obszarze działalności centrów usług wspólnych kluczowe może się okazać procesowe spojrzenie na działania organizacji. Procesy przenoszone do centrów usług wspólnych, mimo że w obszarze samego centrum można nazwać pełnym procesem (*end-to-end* – E2E), to w rzeczywistości te procesy często są elementem dużo większego procesu angażującego w procesie transformacji również właścicieli ze spółek obsługiwanych przez centra.

Należy podjąć działania doskonalące procesy, jeżeli ich ocena nie jest zadowalająca. Pierwszą metodą jest wybór procesów do doskonalenia na podstawie analizy, w jakim stopniu generują one wartość dla klienta. Tylko te procesy tworzące dużą wartość powinny być doskonalone w sposób ciągły (Rampersad, 2004, za: Trzcieliński, Adamczyk, Pawłowski, 2013).

Nieco innym podejściem może być identyfikacja i wyodrębnienie tych procesów, które są najważniejsze nie tylko w opinii klientów i udziałowców, ale również z punktu widzenia kluczowych czynników sukcesu firmy. Za pomocą analizy wartości procesów polegającej na sprawdzeniu funkcji badanego przedmiotu w aspekcie efektów oraz nakładów poniesionych w związku z tymi funkcjami można dokonać wyboru procesów (Bełz, 2002, za: Trzcieliński, Adamczyk, Pawłowski, 2013). Analiza Pareto może być przydatna w określaniu procesów mających podlegać *lean management*. Funkcjonuje przekonanie, że 20% procesów angażuje 80% zasobów i jednocześnie, że około 20% operacji wykonywanych w procesie generuje ok. 80% rezultatów procesu (Mandy, 2008, za: Trzcieliński, Adamczyk, Pawłowski, 2013).

Brak strategicznego podejścia do wyboru procesów podlegających *lean management* może spowodować brak efektów i odejście od tej koncepcji, zwłaszcza w obszarze usług, dla których stosowana metoda *lean management* może nie okazać się tak spektakularna jak w otoczeniu produkcyjnym. Potocznie nazywana krótkowzroczność to uporczywe skupienie na tym, co tu i teraz, kosztem mniej lub bardziej niepewnej przyszłości. Ponieważ organizację tworzą ludzie, odnajdujemy w niej zatem krótkowzroczność pojedynczego człowieka (Czakon, 2021). Również niewłaściwa implementacja koncepcji *lean* może doprowadzić do efektów niepożądanych, takich jak prosta racjonalizacja, spadek jakości, stres pracowników, spadek motywacji, powierzchowna redukcja personelu oraz wzrost zapotrzebowania na

siły fachowe, przy równoczesnym zaniedbaniu problemów pracowników o niższych kwalifikacjach (Zimmewicz, 1999). Nie ulega jednak wątpliwości, że ciągłe doskonalenie powinno służyć urzeczywistnianiu strategii przedsiębiorstwa, a nie tylko krótko-okresowym benefitom.

### **3. UWARUNKOWANIA WYBORU KONCEPCJI *LEAN MANAGEMENT* W CENTRACH USŁUG WSPÓLNYCH W RAMACH ZMIGROWANYCH PROCESÓW – WYNIKI BADAŃ WŁASNYCH**

#### **3.1. Założenia i metodyka badań własnych**

W celu poznania kontekstu istnienia barier w wyborze procesów podlegających *lean management* przeprowadzono wywiady indywidualne z ekspertami mającymi certyfikację na poziomie minimum Green Belt w obszarze *lean management* (istnieją cztery rodzaje certyfikatów: White, Yellow, Green, Black Belt). Ekspert legitymujący się Green Belt ma bogate doświadczenie biznesowe oraz kompleksową wiedzę o procesach, zaś ekspert posiadający Black Belt posługuje się biegle metodyką cyklu doskonalenia DMAIC (*define, measure, analyse, improve, control*), opanowaniem szerokiego wachlarza narzędzi oraz unikalnym sposobem pracy. Wyboru ekspertów dokonano na podstawie ich doświadczenia zawodowego w SSC wydzielonych w ramach międzynarodowych grup kapitałowych działających na terenie Wielkopolski, obsługujących minimum 20 podmiotów wewnętrznych i zatrudniających minimum 100 pracowników. Kluczowe było również posiadanie kwalifikacji zawodowych na poziomie minimum Green Belt. Wywiady przeprowadzono w formie rozmowy wideo, głównie ze względu na sytuację zagrożenia pandemicznego (COVID-19). Wywiad trwał ok. 60 minut i miał formę częściowo ustrukturyzowaną. Wszyscy trzej rozmówcy nie znali pytań. Dzięki pytaniom kierującym lub doprecyzowującym uzyskano kluczowe informacje dla poznania kontekstu. Ponieważ rozmówcy przytaczali przykłady z własnej praktyki, a część informacji miała charakter *insight*, umożliwiło to zrozumienie nieopisanych wcześniej zasad wyboru procesów podlegających *lean management*. Sformułowano trzy pytania badawcze:

1. Jakie kryteria musi spełniać proces, aby można zastosować do niego koncepcję *lean management*?
2. Które z procesów najczęściej nie są brane pod uwagę w stosowaniu koncepcji *lean management* ze względu na wysokie prawdopodobieństwo niepowodzenia?
3. Czy analiza ryzyka w procesie, jak również odpowiedzi na ryzyko są przedmiotem analizy przed zastosowaniem narzędzi *lean management*?

Analizę jakościową wywiadów przeprowadzono za pomocą oprogramowania QDA Miner Lite. W wyniku procesu kodowania zostały wyodrębnione cztery główne kategorie, którym przypisano szczegółowe kody. Za pomocą oprogramowania przeprowadzono następnie analizę częstości występowania kodów w wypowiedzi i po zsumowaniu danych dla kodów otrzymano wyniki dla kategorii. Analiza częstości kodów pozwoliła określić, które kategorie były najczęściej omawiane przez ekspertów. Dalsze analizy poświęcono przede wszystkim kategorii „Wybór procesów” jako w największym stopniu związanej z pytaniami badawczymi. Pozostałe kategorie uznano za mniej istotne w kontekście pytań badawczych. Wyodrębniono również kategorię „Analiza ryzyka”, ponieważ wnosi ważne, w ocenie autorki, pytania badawcze, które będą przedmiotem dalszych analiz.

### 3.2. Wnioski z badań i dyskusja

Na podstawie przeprowadzonych badań uzyskano zgodność, że aby móc wybrać proces do zastosowania zasad *lean management*, bezwzględnie należy go znać i mieć odpowiednie zasoby w postaci osób, które dany proces wykonują. Obserwacja, aktywne zbieranie informacji oraz wizualizowanie tego procesu to nieodłączne elementy, które muszą zaistnieć przed rozpoczęciem właściwych prac.

Istotne jest również, z praktycznego punktu widzenia, to, żeby proces przez określony czas pozostawał niezmienny. Jeżeli ustawicznie się zmienia, niemożliwe jest jego dobre opisanie, a tym bardziej usprawnienie. Warto zauważyć, że jeżeli proces tak szybko się zmienia, istnieje ryzyko, że on nie istnieje lub jest tak różnorodny, że niemożliwe jest zdefiniowanie jego istoty.

Na podstawie przeprowadzonych badań stwierdzono, że niezwykle ważna jest też świadomość granic procesu, czyli zdefiniowanie jego początku i końca. Procesy można rozpatrywać szeroko albo wąsko, jednak nie ulega wątpliwości, że optymalnym podejściem jest analiza procesów od początku do końca (*end-to-end*), chociaż nie zawsze jest to możliwe.

Dzięki badaniom potwierdzono, że powinno się kierować strategicznym celem, do którego organizacja dąży w wyborze procesów, i że w ramach właśnie tego celu strategicznego powinny się poruszać optymalizacje procesów. Niestety organizacje zwykle kierują się potrzebą chwili, wystąpieniem niezadowolenia po stronie beneficjenta. Wskazano również, że wyniki kontroli wewnętrznej są często przyczynkiem do tego, aby dany proces w ogóle przeanalizować.

Podejście *lean* jest uniwersalne, jego narzędzia można zastosować do każdego procesu. Optymalizacja według ekspertów nie ma końca, tylko zmienia swoje oblicze. Jeżeli proces zostanie już usprawniony i wystandardyzowany, można powiedzieć, że jest to dobry standard na „dany” moment, najlepszy sposób wykonywania pracy w „danym” momencie. Ponieważ jednak zmienia się otoczenie biznesowe,

zmieniają się narzędzia, dzięki którym praca jest wykonywana, również procesy będą się zmieniały i wymagały, w sprzyjających warunkach, przeglądanego oraz usprawniania.

Myślenie tylko i wyłącznie o potencjalnych oszczędnościach może zaprzepaścić szansę efektywnego wdrożenia *lean management*. W obliczu badań wydaje się, że aby móc zastosować narzędzia *lean management* do wszystkich procesów i widzieć te korzyści, potrzebny jest rozwój kultury organizacyjnej oraz zaangażowanie w ciągłe doskonalenie procesów z prawidłową prezentacją rezultatów. Niezwykle ważne jest dzielenie się pomysłami, tak by każdy mógł z nich skorzystać, zobaczyć, czy w swojej pracy nie można wprowadzić takiego samego lub podobnego usprawnienia, które przyniesie szeroko rozumianą oszczędność.

Na podstawie przeprowadzonych badań wskazano także na istotne problemy z inwentaryzacją procesów. Nieświadomość organizacji odnośnie do liczby procesów, ich właścicieli oraz mierników danego procesu (*key performance indicator* – KPI ‘kluczowy wskaźnik efektywności’) niweczy podejście strategiczne do wyboru procesów podlegających koncepcji *lean management*.

Nie da się zmienić procesów, jeżeli to nie jest w niczym interesie. Oczywiście osoby zaangażowane w proces często podejmują oddolne inicjatywy, jednak jeżeli nikomu w organizacji nie zależy na tym procesie, z dużym prawdopodobieństwem nie zostanie zoptymalizowany. Takie wsparcie od średniego szczebla kadry zarządzającej aż po najwyższy szczebel jest bardzo ważne, zwłaszcza na etapie wdrażania rozwiązań optymalizujących. Jeżeli tego wsparcia nie ma, to zawsze praca operacyjna i bieżące wykonywanie zadań oraz próba nadążenia za terminami będą ważniejsze niż usprawnienia. Brak wypracowanego strategicznego podejścia oraz ciągłej pracy nad tym, by pracownicy wiedzieli, że usprawnianie jest tak samo ważne jak codzienne wykonywanie obowiązków, sprawia, że nie można mówić o efektywnym stosowaniu koncepcji *lean management*. Również nieadekwatne jest oczekiwanie, że ludzie będą próbowali usprawniać procesy bez wskazania im właściwego kierunku.

Pewnym wyzwaniem są również procesy, które nie dzieją się w określonym systemie. W finansach jest to zwykle system finansowo-księgowy, ponieważ wyzwaniem jest zgromadzenie danych. Oczywiście dane zawsze można zebrać ręcznie, jednak trudnością może być sporządzenie odpowiednich metryk, aby upewnić się, że zebrane zostały właściwe dane.

Istnieje także pułapka *lean* w braku strategicznego podejścia, zwłaszcza w organizacjach, które wprowadzają rozwiązania automatyzujące, a objawia się tym, że taka automatyzacja musi dotyczyć procesów stabilnych i powtarzalnych, a w praktyce dochodzi do zautomatyzowania marnotrawstwa lub nieefektywności procesu. W tabeli 4 zaprezentowano wyniki wywiadów eksperckich w obszarze charakterystyk, które proces musi spełniać, aby można było stosować koncepcję *lean* w opozycji do czynników, które skutecznie utrudniają jej zastosowanie.

Tabela 4. Czynniki warunkujące wybór procesów

Czynniki sprzyjające w wyborze procesów	Czynniki utrudniające wybór procesu
Dostępność zasobów: ludzie, którzy ten proces wykonują i mają wiedzę o nim	Dostępność danych: procesy zupełnie poza systemem, gdzie utrudnione jest zebranie mierzalnych danych
Stabilność procesu: proces przez jakiś czas nie powinien się zmieniać	Istnienie procesu: czyli proces albo nie istnieje, albo jest tak różnorodny, że ciężko ustalić jego rdzeń i go zoperacjonalizować
Świadomość granic procesu: definicja początku i końca procesu	Inwentaryzacja procesów: brak wiedzy odnośnie do liczby procesów, nie można w sposób systematyczny podejść do ich optymalizacji
Istnienie realnego problemu: niezadowolony klient lub niekorzystne wyniki kontroli wewnętrznej	Wsparcie interesariuszy: brak realnego zaangażowania kierownictwa i istnienia <i>tone at the top</i> (przykładu z góry)
Kultura organizacyjna: otwartość organizacji na zmiany, nawet kosztem burzenia silosów	Strategia: brak strategicznego podejścia do wyboru procesów
Powtarzalność procesów: duża powtarzalność procesów może wygenerować potencjalnie największą oszczędność	

Źródło: opracowanie własne.

Ekspertów zapytano również o stosowanie analizy ryzyka podczas projektów optymalizacyjnych dla procesów. Od strony narzędzi wspierających stosowane jest głównie FMEA (*failure modes and effects analysis*), które w ustrukturyzowany sposób pozwala prześledzić i zbudować wagi, jak zmiana może wpłynąć na to, że nie wykryjemy potencjalnego błędu. Jednak nie jest to narzędzie stosowane często w praktyce. W wyniku badań potwierdzono, że mimo iż koncepcja *lean* taką analizę ryzyka włącza do prac nad optymalizacją procesu, to jednak praktyka to podejście wyklucza. Pewnego rodzaju skupienie się na procesie i angażowanie ludzi z obszaru danego procesu zawężają istnienie możliwości włączenia analizy ryzyka w prace nad optymalizacją procesu. Nawet jeśli ryzyka są identyfikowane w ramach projektu, to nie ma wsparcia osoby zarządzającej ryzykiem, aby dokonać właściwej oceny, często takie działy w ogóle nie istnieją w ramach centrów usług wspólnych.

W podejściu opartym na *lean management* kontrola sama w sobie może świadczyć o istnieniu nieefektywności lub błędów w procesie. Powinien być on zbudowany tak, by nie dopuszczać do popełnienia błędu, a organizacji zależy na ulepszeniu i usprawnieniu procesu, jednak nie kosztem błędów. Optymalizacją samą w sobie byłyby zespoły działające wspólnie, łączące wysiłki w ramach *risk management* i *lean management*, ponieważ mają podobne cele (minimalizacja błędów), ale postrzegają proces przez inny pryzmat. Warto zauważyć, że z pewnością nie każde ryzyko należy kontrolować, zwłaszcza ryzyko związane z mało istotnymi procesami, jednak aby móc to

ocenić, wymagana jest podstawowa inwentaryzacja procesów. Ważną rolę odgrywa również zakres zarządzania ryzykiem, skupienie się na materialnych ryzykach i tych potencjalnie istotnych z punktu widzenia celów nadrzędnych przedsiębiorstwa.

#### 4. PODSUMOWANIE

W przedstawionym artykule przyjęto cel, aby naświetlić kontekst wyboru procesów podlegających *lean management* realizowanych w centrach usług wspólnych (*shared services centers* – SSC) w Wielkopolsce w formie wstępnych rozważań. Cel artykułu osiągnięto przez omówienie definicji *lean management* stosowanych we współczesnej literaturze zarówno anglojęzycznej, jak i polskojęzycznej. Na podstawie wywiadów eksperckich przeprowadzono rozważania wstępne na temat barier w wyborze procesów podlegających *lean management* na terenie Wielkopolski. Należy przy tym wskazać, że wnioski z badań nie mogą się stać podstawą do generalizowania, służą jedynie jako pojęcia, które należałoby uwzględnić, projektując badania pogłębiające rozumienie zjawiska. Głównym ograniczeniem badań własnych jest liczebność i dobór próby badawczej wybranej na podstawie chęci uczestnictwa w badaniu. Praktyczny aspekt tej części badań wiąże się z użytecznością tej wiedzy dla osób decyzyjnych w organizacji. Osoby zajmujące się w organizacjach *lean management* oraz kadra zarządzająca mogą tak projektować działania, aby efektywniej implementować *lean management*, a przynajmniej uniknąć praktycznych pułapek z tym związanych. Analizując wypowiedzi, można byłoby zadać pytania o charakterze eksploracyjnym. Jedno z nich mogłoby dotyczyć opisanej przez jednego z rozmówców krótkowzroczności kadry zarządzającej w tworzeniu struktur *lean management*.

Wstępne rozważania na podstawie badań empirycznych pozwalają sformułować wniosek, że centra usług wspólnych często są tworzone w celu obniżenia kosztów, dopiero w dalszej perspektywie dostrzega się korzyści wynikające ze standaryzacji, automatyzacji oraz budowania efektywnych i wydolnych procesów. Często jednak gonitwa w postaci redukcji kosztów i chęć osiągnięcia krótkoterminowych korzyści sprawiają, że tego typu organizacje nie skupiają się w wystarczającym stopniu na długoterminowej strategii.

#### LITERATURA

- Bertagnolli, F. (2018). *Lean Management*. Wiesbaden: Springer.  
Bicheno, J. (2000). *The Lean Toolbox*. Buckingham: PICSIE Books.  
Blaug, M. (1995). *Metodologia ekonomii*. Warszawa: PWE.  
Ciesielska, D., Radło, J.M. (2011). *Outsourcing w praktyce*. Warszawa: Wydawnictwo Poltext.



- Czakon, W. (2021). *Krótkowzroczność strategiczna menedżerów*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Deloitte (2019). *Shared Services Centers Expand Scope*. Pobrano z: <https://deloitte.wsj.com/cio/2019/08/06/shared-services-centers-expand-scope-locations/> (1.04.2021).
- Drucker, P. (2007). *Menedżer skuteczny*. Warszawa: MT Biznes.
- Gorynia, M. (1998). *Zachowania przedsiębiorstw w okresie transformacji*. Poznań: Akademia Ekonomiczna w Poznaniu.
- Hadaś, Ł., Cyplik, P. (2013). *Theory of Constraints and Lean Production*. Poznań: Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej.
- Helmold, M. (2020). *Lean Management and Kaizen. Fundamentals from Cases and Examples in Operations and Supply Chain Management*. Switzerland: Springer.
- Hirano, H. (2008). *5S dla operatorów: 5 filarów wizualizacji miejsca pracy*. Wrocław: ProdPress.
- Institute of Management Accountants (2000). *Implementing Shared Services Centers*. Pobrano z: <https://www.imanet.org/-/media/2b85bcf1f2c64b73b28a0562ff7947e9.ashx?as=1&mh=200&mw=200&hash=EE04FE44D7822316EBBCE0BBE5F96E1BBA5EA91C> (1.04.2021).
- Keyte, B., Locher, D.A. (2016). *The Complete Lean Enterprise. Value Stream Mapping for Office and Services*. Boca Raton: CRC Press.
- Kilpatrick, J. (2003). *Lean Principles*. Utah: Utah Manufacturing Extension Partnership.
- Kłos, M. (2009). *Outsourcing w polskich przedsiębiorstwach*. Warszawa: CeDeWu.
- Krafcik, J.F. (1988). *Triumph of the Lean Production System*. Pobrano z: [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5373958/mod\\_resource/content/4/krafcik\\_TEXTO\\_INTEGRAL.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5373958/mod_resource/content/4/krafcik_TEXTO_INTEGRAL.pdf).
- Lean Enterprise Institute (2021). *What is lean?* Pobrano z: <https://www.lean.org/whatslean/> oraz <https://www.lean.org/search/?sc=product+and+process+development&mf=2097151&nav=1#> (1.04.2021).
- Masaaki, I. (2006). *Gemba Kaizen*. Warszawa: Wydawnictwo MT Biznes.
- Ohno, T. (1990). *Toyota production system. Beyond large scale production*. New York: Productivity Press.
- Pawłowski, E., Pawłowski, K., Trzcieliński, S. (2010). *Metody i narzędzia Lean Manufacturing*. Poznań: Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej.
- Pawłyszyn, I. (2013). Narzędzia Lean – produkcja vs usługi. *Gospodarka Materialowa i Logistyka*, 11, 105.
- ScottMadden (2020). *Finance Shared Services: Geographic Model, Governance and Scope*. Pobrano z: <https://www.scottmadden.com/insight/financial-shared-services-governance-structure-scope/> (1.04.2021).
- Szczepański, M. (2016). Zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwie. In: P. Bartkiewicz, M. Szczepański (Eds.). *Podstawy zarządzania finansami przedsiębiorstw*. Poznań: Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej.
- Trocki, M. (2001). *Outsourcing*. Warszawa: PWE.
- Trzcieliński, S., Adamczyk, M., Pawłowski, E. (2013). *Procesowa orientacja przedsiębiorstwa*. Poznań: Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej.
- Trzcieliński, S., Włodarkiewicz-Klimek, H., Pawłowski, K. (2013). *Współczesne koncepcje zarządzania*. Poznań: Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej.
- Walentynowicz, P. (2013). *Uwarunkowania skuteczności wdrażania Lean Management w przedsiębiorstwach produkcyjnych w Polsce*. Gdańsk: Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego.



- Wince, J.P. (2004). *Lean Supply Chain Management: A Handbook for Strategic Procurement*. New York: Productivity Press.
- Wiśniewski, C. (2010). Wpływ wdrożenia zasad Lean Manufacturing na efektywność i jakość produkcji. *Problemy Eksploatacji*, 2, 38.
- Womack, J.P., Jones, D.T., Roos, D. (1990). *The Machine that changed the world*. New York: Rawson Associates.
- Zimniewicz, K. (1999). *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*. Warszawa: PWE.

## THE SELECTION OF LEAN MANAGEMENT PROCESSES – CONSIDERATIONS ON THE METHODOLOGY APPLIED AT SHARED SERVICES CENTERS

### Summary

In the face of increasing globalization and significant changes in the last year, each organization must have a clearly defined strategy for developing and building process effectiveness. The article aims to identify factors influencing the selection of processes subjected to lean management, implemented in Shared Services Centers (SSC) in the Wielkopolska region. To achieve this goal, selected definitions of this concept were presented with a focus on creating a culture of continuous improvement. Based on a review of Polish and international literature, the principles of selecting the processes subjected to this methodology were discussed. Based on expert interviews, preliminary considerations were made on the barriers to selecting processes subjected to lean management in the Wielkopolska region. As presented in the article, it may be helpful, in the context of process selection, to use the achievements in the field of process management and risk management, which are most often not associated with this concept. The article presents the direction for further research: to assess the effectiveness of lean management in terms of processes that have been transformed as a result of process redesign.

**Keywords:** lean management, SSC, Shared Services Centers, financial processes, lean risk management