

Adam SKRZYPEK  
UMCS w Lublinie  
Wydział Ekonomiczny  
Instytut Zarządzania  
Zakład Zarządzania

## **KULTURA KAIZEN I JEJ WPLYW NA DOSKONALENIE ZARZĄDZANIA**

**Streszczenie.** W dobie ciągłego doskonalenia rośnie zainteresowanie przedsiębiorstw nowymi czynnikami sukcesu, prowadzącymi do wzrostu efektywności. Ważnym elementem wspomagającym nowej organizacji jest filozofia kaizen, która kładzie nacisk na poprawę jakości i ciągły proces rozwoju. Kultura kaizen umożliwia realizację procesów ciągłego doskonalenia wszystkich obszarów organizacji. W artykule postawiono pytania: „Czy kultura organizacyjna w przedsiębiorstwie może wpływać pozytywnie na implementację kaizen w przedsiębiorstwie?”, a jeśli tak, to „Czy można zidentyfikować czynniki, które pozytywnie lub negatywnie wpływają na ten proces?”. Wskazano także podstawowe cechy kultury kaizen i przedstawiono efekty kaizen w organizacji.

**Słowa kluczowe:** kultura, kaizen, doskonalenie, usprawnianie

## **CULTURE OF KAIZEN AND ITS INFLUENCE ON IMPROVEMENT IN MANAGEMENT**

**Summary.** In times set for continuous improvement, an interest of enterprises in new success factors grows. Philosophy of kaizen is an important component of the new organization which relies on quality improvement and continuous development. The culture of kaizen enables realization of continuous improvement processes in all areas of the organization. In the article questions were put: “Whether organizational culture can have a positive effect on the implementation of kaizen in enterprise?” and if so „Whether it is possible to identify factors which positively or negatively influence this process?”. Article also describes the basic features of culture of kaizen and its effects on organizations.

**Keywords:** culture, kaizen, improvement, streamlining

## 1. Kultura organizacyjna

Kultura organizacyjna to zbiór przekonań, które zostały opracowane, wymyślone bądź przyjęte w celu rozwiązania trudności, jakie przedsiębiorstwo napotyka, przystosowując się do warunków zewnętrznych oraz w procesie wewnętrznej integracji. Przekonania te okazały się na tyle skuteczne, że uznano za niezbędne wpojenie ich nowym członkom zespołu jako najwłaściwszy sposób postrzegania, odczuwania i radzenia sobie we wspomnianych sytuacjach problemowych.<sup>1</sup> Według Scheina, kultura organizacyjna to wzór podzielanych podstawowych założeń, wyuczonych przez grupę w toku rozwiązywania problemów jej zewnętrznej adaptacji i wewnętrznej integracji, działających wystarczająco dobrze, aby uważano je za wartościowe, a przez to wpajane w odniesieniu do tych problemów.<sup>2</sup>

Cz. Sikorski wskazuje na następujące sposoby określania kultury organizacyjnej, odnosząc się do trzech kryteriów:<sup>3</sup>

- zakres kultury organizacyjnej – w nurcie niewartościującym wskazuje na normy i wartości wyznaczające sposób zachowania uczestników organizacji, w nurcie wartościującym wskazuje na normy i wartości dotyczące racjonalnego działania organizacji;
- powiązanie kultury z organizacją – w nurcie niewartościującym wskazuje na brak podziału na wzorce kulturowe, które mają znaczenie lub nie mają znaczenia dla osiągnięcia celów organizacji, w nurcie wartościującym wskazuje na kulturę organizacyjną jako cechę środowiska społecznego organizacji, mającą wpływ na realizację celów organizacji; wzorce kulturowe pracowników są pozytywne lub negatywne;
- sposób oceny – w nurcie niewartościującym jest to kategoria opisowa (brak oceny sprawności funkcjonowania organizacji) – kultura jest widoczna, w nurcie wartościującym jest to kategoria wartościująca, utożsamiana z efektywnością funkcjonowania organizacji (dobra lub zła, wysoka lub niska kultura organizacyjna).

Często w organizacjach ma miejsce rozbieżność pomiędzy celami ekonomicznymi a problemami natury społecznej. M. Armstrong wskazuje na znaczenie aspektu relacji, jakie zachodzą między wartościami i normami otoczenia zewnętrznego oraz akceptacją przez załogę przekonań, które uznawane są za słuszne. Dlatego zdaniem M. Armstronga kreowanie kultury organizacyjnej powinno wiązać się z takimi działaniami, jak:<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> Armstrong M.: Zarządzanie zasobami ludzkimi – strategia i działanie. Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996, s. 86.

<sup>2</sup> Sikorski Cz.: Kultura organizacyjna. Efektywnie wykorzystaj możliwości swoich pracowników. C.H. Beck, Warszawa 2006, s. 3.

<sup>3</sup> Ibidem, s. 3-4.

<sup>4</sup> Ibidem, s. 84.

- rozwijanie postaw, przekonań, wartości spełniających misję firmy przez przyczynianie się do skutecznego realizowania strategii,
- wzmacnianie dotychczasowych, pozytywnie postrzeganych przez otoczenie zewnętrzne i wewnętrzne artefaktów,
- uzyskanie akceptacji odnośnie wprowadzanych zmian, systemów, procedur, metod pracy,
- motywowanie członków organizacji do większego zaangażowania w swoją pracę, zrozumienia i przyjęcia misji, strategii i wartości charakterystycznych dla firmy.

Konieczne jest zwrócenie uwagi na fakt, czy propagowane wartości, sposoby postępowania lub zachowania mające realizować przyjęte strategie:

- nie są sprzeczne z ogólnie przyjętymi w danym społeczeństwie wartościami dobra, szacunku, uczciwości i godności ludzkiej,
- nie są łamane lub nieprzestrzegane przez kierowników lub inne grupy pracownicze,
- charakteryzują członków organizacji, lecz w istocie nie są przez nich akceptowane.

Na podkreślenie zasługuje pogląd F. Fukujamy, który twierdzi, że społeczność w organizacji ma charakter kulturowy. A. Smith odnosi się także do aspektu kulturowego, stwierdzając, że ekonomia nie może być oddzielona od kultury. T.J. Peters i R.H. Waterman podkreślają natomiast, że ważnymi wyznacznikami sukcesu organizacji są upowszechnienie i spójność kultury w organizacji.

Na kulturę organizacyjną wpływają następujące grupy czynników<sup>5</sup>:

- charakter otoczenia: wartości w społeczeństwie, wartości w lokalnej społeczności, wartości zorganizowanych grup,
- charakter pracowników: postawy i wartości, język, wiedza, doświadczenie, zdolności interpersonalne, interesy,
- charakter organizacji: historia i tradycja, styl zarządzania, system administracji,
- rodzaj firmy: sytuacja rynkowa, produkty, technologia, przemysł, handel.

Kultura organizacji powinna opierać się na zaufaniu, odpowiedzialności, inicjatywie i kreatywności. Jej podstawę stanowią odpowiednie relacje partnerskie pomiędzy pracownikami, dzięki którym wykształca się chęć kooperacji, poczucie odpowiedzialności i wspólnoty interesów.<sup>6</sup> Stosunki te kształtowane są pod wpływem udziału pracowników w procesach podejmowania decyzji i systemie komunikacji. Proces włączania pracowników w życie organizacji może przyjąć postać partycypacji. Partycypacja pracownicza wynika z motywów instrumentalnych, jest to sprawdzony sposób na wzmocnienie zaangażowania

<sup>5</sup> Dahlgaard J., Kristensen K., Kanji G.: Podstawy zarządzania jakością. PWN, Warszawa 2000.

<sup>6</sup> Skrzypek A.: Wpływ wybranych koncepcji zarządzania na jakość w warunkach GOW, [w:] Salerno-Kochan M. (red.): Wybrane aspekty zarządzania jakością. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2001, s. 260-267.

oraz motywacji pracowników. Partycypacja jest uznawana za najlepszy sposób motywowania ludzi oraz pozyskiwania ich pełnego zaangażowania w funkcjonowanie organizacji, co potwierdzają m.in. wyniki badań przeprowadzonych przez T. Petersa, R.H. Watermana i W.G. Ouchiego.<sup>7</sup>

Wśród czynników kształtujących kulturę organizacyjną, które są determinantami świadomości kaizen, należy wymienić: przedkładanie porządku nad wolność i wspólne dobro nad samorealizację, skromność, szacunek do władzy, wiara w korzyści, jakie daje ciężka praca, wytrwałość i gospodarność, wiarygodność i lojalność, humanitarność i prawość.<sup>8</sup> Ponadto, należy podkreślić, iż ważną cechą kultury organizacyjnej jest duch wspólnotowości pracowników przedsiębiorstwa. F. Trompenaars określa kulturę japońską mianem kultury rodzinnej, wskazuje na osobiste i bliskie relacje w rodzinie, z zachowaniem hierarchii pokoleniowej. Podkreśla, że atmosfera w pracy przypomina stosunki w domu, w pracy podstawową jednostką jest grupa, zespół, motywację do pracy stanowi zadowolenie pracownika, przedmiotem troski organizacji jest zapewnienie szczęścia i dobra ogólnego wszystkim zatrudnionym.<sup>9</sup>

Wśród zasadniczych charakterystyk praktyki kaizen należy wskazać na:

- ciągle i stopniowe oraz uporządkowane doskonalenie,
- przedsięwzięcia angażujące wszystkich członków danej organizacji do wspólnej pracy bez szerokich inwestycji kapitałowych,
- zachowanie dwóch podstawowych cech, tj. poprawy i ciągłości.

Przedsiębiorstwa zorientowane projakościowo mają świadomość konieczności wprowadzania zasad filozofii kaizen. Często wśród obszarów, które rozpatrywane są przy dokonywaniu oceny warunków, które umożliwiają wdrażanie zasad kultury kaizen, wskazuje się na misję, wizję, strategię, kulturę organizacyjną, system informacyjny, komunikację, myślenie systemowe, styl kierowania, motywowanie, a także szkolenie i rozwój.

## 2. Istota koncepcji kaizen i kultury kaizen

Słowo kaizen pochodzi od japońskich słów kai – zmiana oraz zen – dobra. Znane jest też określenie tego terminu jako rozłożenie na czynniki pierwsze i złożenie ponownie w całość w lepszy sposób.<sup>10</sup> Koncepcja kaizen jest zaprojektowana na doskonalenie w drodze

<sup>7</sup> Armstrong M.: op.cit., p. 127, 636.

<sup>8</sup> Por. Bjerke B.: Kultura a style przywództwa. Zarządzanie w warunkach globalizacji. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.

<sup>9</sup> Trompenaars F.: Riding the Waves of Culture. London 1995, p. 139.

<sup>10</sup> Minton E.: Baron of Blitz has boundless vision of continuous improvement. „Industrial Management”, Vol. 40, No. 1, 1998, p. 19.

systemowego sposobu utworzonego w tym celu zespołu, który obejmuje przedstawicieli różnych specjalności określonego obszaru zadaniowego, gdzie wyznaczone zostały cele i ramy czasowe.<sup>11</sup> Na uwagę zasługuje ponadto określenie A. Brunet i S. New, którzy wskazują, że kaizen to kontynuowane działania obejmujące, zależnie od potrzeb, różne sfery działalności firmy, które wykraczają poza rolę przypisaną pracownikowi, wynikającą z umowy, w celu rozpoznania nieprawidłowości, wskazania jej źródła oraz zaproponowania rozwiązań i uzyskania wyniku, który może przyczynić się do realizacji celów organizacji.<sup>12</sup>

Masaaki Imai<sup>13</sup> termin kaizen określił jako proces ciągłego doskonalenia wielu obszarów życia: osobistego, społecznego, rodzinnego i zawodowego. W odniesieniu do przedsiębiorstw oznaczał on proces stopniowego doskonalenia, który służyć powinien poszukiwaniom perfekcji w działaniach dotyczących działalności gospodarczej. Imai określa kaizen jako ciągłe doskonalenie się menedżerów i pracowników.<sup>14</sup> W 1997 roku Imai wydaje kolejną książkę,<sup>15</sup> w której stwierdza, że w firmie nie może nawet jeden dzień upłynąć bez przynajmniej niewielkiego udoskonalenia, które ma miejsce w wybranym obszarze organizacji. Filozofia kaizen oparta na metodach stałego doskonalenia akcentuje potrzebę pełnego zaangażowania ludzi, ciągłego usprawniania działań, zmiany kultury organizacyjnej, co możliwe jest przez wykorzystanie nowoczesnych metod, technik i narzędzi zarządzania.<sup>16</sup>

Koncepcja kaizen zakłada konieczność permanentnego usprawniania organizacji w celu wzrostu jej jakości. W dosłownym tłumaczeniu japońskiego terminu kaizen, czyli działania przekształcające usterki w usprawnienie, należy dostrzec kulturową genezę interpretacyjną tego pojęcia. Kaizen polega po pierwsze na wskazaniu i zdefiniowaniu problemów, zagrożeń czy marnotrawstwa, w dalszej kolejności zaś na poszukiwaniu rozwiązań usprawniających w celu poprawy jakości. Ten brakujący element, czyli permanentne usprawnianie, został uzupełniony przez E. Deminga, przez cykl PDCA (Plan-Do-Check-Akt). PDCA uważa się za naukowy, zachodni element globalnego modelu kaizen. Zmiana w filozofii kaizen realizowana jest małymi krokami.<sup>17</sup> Podejście to tworzy szansę na sukces organizacji przy jednoczesnym kształtowaniu wśród pracowników postaw odpowiedzialności, kreatywności

---

<sup>11</sup> Farris J., Van Aken E., Doolen T., Worley J.: Learning from less succesful Kaizen events: a case study. „Engineering Management Journal”, Vol. 20, No. 3, 2008, p. 1.

<sup>12</sup> Brunet A., New S.: Kaizen in Japan: an empirical study. „International Journal of Operations & Production Management”, Vol. 23, No. 12, 2003, p. 1428.

<sup>13</sup> Imai M.: Kaizen. Klucz do konkurencyjnego sukcesu Japonii. MT Biznes, Warszawa 2007.

<sup>14</sup> Ibidem, s. 27.

<sup>15</sup> Imai M.: Gemba. Kaizen. Zdroworozsądkowe, niskokosztowe podejście do zarządzania. MT Biznes, Warszawa 2006.

<sup>16</sup> Van Aken E., Farris J., Glover W., Letens G.: Framework for designing, managing and improving Kaizen event programs. „International Journal of Productivity and Performance Management”, Vol. 59, No. 7, 2010, p. 642.

<sup>17</sup> Karwacka A.: Filozofia ewolucji, czyli kaizen w firmie na tle nowych trendów zarządzania. „Personel i Zarządzanie”, nr 5, 2010, s. 50-52.

i innowacyjności. Kaizen to filozofia działania i koncepcja zarządzania wywodzące się z japońskich przedsiębiorstw, takich jak: Toyota, Mazda, Honda, Nissan, Mitsubishi. W tym rozumieniu zjawiska priorytet stanowi wypracowanie właściwej kultury ciągłych usprawnień i zmian na lepsze nawet najdrobniejszych aspektów organizacji, co prowadzi do ciągłej poprawy wyników (lansuje je M. Imai). Kaizen to jednak podejście bardziej techniczne, które zostało wypracowane przez praktykę wdrażania tej koncepcji w przedsiębiorstwach amerykańskich oraz europejskich, i polega na zastosowaniu metod oraz technik tej koncepcji do ciągłego usprawniania organizacji, a fundamentem systemu kaizen w takim ujęciu nie jest specyficzna kultura organizacyjna przedsiębiorstwa. Większy nacisk kładziony jest na wyniki ekonomiczne i finansowe, a nie aspekty kulturowe i filozoficzne. W zależności od stopnia szczegółowości i zakresu założeń, kaizen definiuje się jako koncepcję, metodę, filozofię, system czy strategię.

W zarządzaniu japońskim strategia kaizen rozwinęła się jako zestaw narzędzi zarządzania i oznacza ciągłą poprawę oraz ulepszanie na każdym szczeblu zarządzania, tworząc nowy sposób myślenia i zarządzania zorientowany na proces. Japońskie zarządzanie oparte na strategii kaizen koncentruje uwagę na wciąganiu pracowników w obszar tej działalności przez skłanianie ich do formułowania wniosków usprawniających. Kaizen rodzi ciągłe, nowe, małe zmiany bez innowacji, jest inwestycją w załogę, a nie w technikę. Technika ciągłego doskonalenia przez kaizen zakłada zdefiniowanie i rozpoznanie problemu, wprowadzenie zmian zapewniających korzystne warunki osiągnięcia celu. Ważnymi zagadnieniami są aktywność i świadomość pracowników w myśleniu i dążeniu do udoskonaleń oraz poszukiwania lepszych rozwiązań. Kaizen to kultura wspierająca ciągłą poprawę, zogniskowaną na wyeliminowaniu strat we wszystkich systemach i procesach organizacji.

Na uwagę zasługują zależności, jakie zachodzą pomiędzy kaizen a ideą ciągłego doskonalenia. W praktyce często mamy do czynienia z utożsamianiem tych dwóch procesów, jednak kaizen ma pewne cechy, które na to nie pozwalają. Mówi się wręcz o przewadze kaizen nad procesami ciągłego doskonalenia, co przejawia się w tym, że kaizen ma ściśle określone ramy czasowe i powinien być mierzalny, jego wyniki powinny się materializować oraz polega on na przekazywaniu zadań pracownikom przez zarząd. Potwierdzają to doświadczenia Toyoty. Filozofia kaizen obejmuje podsystemy technologiczny i ludzki oraz prowadzi do uzyskania efektów w zakresie poprawy skuteczności działań objętych kaizen. Powinna ona tworzyć pozytywne przesłania w grupie pracowników, w tym oddziaływać na ich wiedzę, umiejętności, postawy, otwartość, zaangażowanie, kreatywność i innowacyjność. Procesy te wpływają na tworzenie kultury organizacyjnej, która oparta jest na nieprzerwanym, długofalowym udoskonalaniu procesów w organizacji. Kaizen wykształca zrozumienie nie tylko dla potrzeby poprawy technicznej strony procesów, ale także potrzeby ciągłego uczenia się, w tym także uczenia się na błędach.

Z doświadczeń wielu przedsiębiorstw wynika, że celem projektów opartych na filozofii i kulturze kaizen jest poszukiwanie sposobów osiągnięcia trwałej zdolności do zdobywania i utrzymywania przewagi konkurencyjnej, która ma swe źródło w powiększaniu wartości, u podstaw której znajdują się rozwiązania, które trudno naśladować. Filozofia kaizen opiera się na trzech filarach: mura, czyli niestabilność, muri, czyli przeciążenia, oraz muda, czyli marnotrawstwo. Bywają one oznaczane jako 3MU lub MUDA, które oznacza szeroko rozumiane marnotrawstwo, zawierające w sobie niestabilność i przeciążenie. M. Imai wskazuje, że zawiera ono:<sup>18</sup>

- standaryzację, czyli procesy lub zbiory procedur mające wyeliminować niestabilność,
- organizację miejsca pracy, np. 5S,
- usunięcie marnotrawstwa lub bezproduktywnego działania.

M. Imai o kaizen: „Kaizen to zmiana wymagająca misjonarskiej gorliwości, a dowodem jej wartości jest osiągnięta satysfakcja oraz długoterminowe efekty. Kaizen opiera się na przekonaniu, że ludzka natura dąży do jakości i wartości, a kierownictwo musi uwierzyć, że na dłuższą metę to się opłaci. W Kaizen ważne jest dzielenie się, troska i zaangażowanie. Podobnie jest w religii, w której potrzebne są rozmaite rytuały, tak i Kaizen wymaga rytuałów, ponieważ ludzie potrzebują sposobów, by dzielić się doświadczeniami, wspierać i budować wspólne zaangażowanie. Na szczęście, nie trzeba czekać na kolejne życie, by otrzymać nagrodę będącą wynikiem Kaizen, gdyż efekty, jeśli nie pojawią się natychmiast, to będą widoczne za cztery lub pięć lat. Doskonalenie dostarcza wielu pozytywnych doświadczeń – wspólnej identyfikacji problemów, zastanawiania się nad nimi, nauki, rozwiązywania – to wszystko pozwala wkroczyć na nowy poziom osiągnięć”<sup>19</sup>

### **3. Kultura kaizen jako czynnik sukcesu organizacji**

Termin kultura jest nieprecyzyjny, jest on używany przez M. Imai do określenia czynników strukturalnych i psychologicznych, mających wpływ na standing organizacji, produktywność i konkurencyjność w długim okresie. Wśród znaczących czynników można wskazać na organizacyjną efektywność, relacje w firmie, zdolność od wytwarzania jakościowo dobrych produktów przy relatywnie niewielkich kosztach. Japońska kultura organizacyjna jest zorientowana na kaizen. Każdy menedżer podejmując decyzje, kieruje się zyskiem i kaizen. Liderzy kaizen muszą być wytrwali i zaangażowani w budowanie środowiska pracy opartego na podstawach kaizen. Kaizen ułatwia życie, wystarczy chcieć

<sup>18</sup> Imai M.: Gemba..., op.cit., s. 115.

<sup>19</sup> Imai M.: Kaizen. Klucz do konkurencyjnego sukcesu Japonii. MT Biznes, Warszawa 2007, s. 68-69.

zmienić swoje nawyki i polubić porządek. Ciągłe doskonalenie, które dotyczy każdego w odniesieniu do pracy, życia społecznego czy prywatnego, powinno być implementowane w każdym przedsiębiorstwie.

Zbudowanie mocnych fundamentów opartych na filozofii kaizen, które pomogą zrozumieć zasady zarządzania przepływem materiałów i informacji, to klucz do sukcesu. Wykorzystanie odpowiednich metod służących ciągłemu doskonaleniu, poprawie ergonomii pracy, przebudowuje świadomość pracowników, uczy rozpoznawać i eliminować marnotrawstwo.

Doświadczenia wielu firm na świecie potwierdzają możliwość uzyskania wymiernych efektów, będących skutkiem wdrożenia filozofii i kultury kaizen. Dzięki wdrożeniu kaizen:

- w Dieselco – producent silników diesla – zredukowano koszty w ciągu 3 lat o 2 mln funtów,<sup>20</sup>
- brazylijski producent części motoryzacyjnych zwiększył produktywność o 30% w wyniku zmniejszenia powierzchni produkcyjnej o 25%,<sup>21</sup>
- w fabryce Toyoty w Czechach kaizen umożliwił doskonalenie sieci sprzedaży w całej Europie,<sup>22</sup>
- zastosowanie projektu kaizen w firmie Boeing doprowadziło do znacznej obniżki kosztów,<sup>23</sup>
- w firmie Intel, w wyniku wdrożenia kaizen, stwierdzono wpływ wprowadzenia sprawnej realizacji prób i testów na uproszczenie procesu rozwoju nowego produktu, na lepszą jakość i niższą cenę,<sup>24</sup>
- uzyskano oszczędności, wyeliminowano straty w postaci nadprodukcji, zbędnych zapasów, czasochłonnych napraw, zbędnego przemieszczania,<sup>25</sup>
- w Polmo Łomianki w wyniku wprowadzenia kaizen obniżono zatrudnienie o 30%, wprowadzono właściwą organizację stanowisk pracy, utrzymano koszty zabezpieczenia produkcji poniżej 3%, zredukowano koszty o 15%, ustalono odpowiedni stan zapasów magazynowych. Ogółem oszczędności z tytułu wprowadzonych zmian przyniosły 1 222 600 zł oszczędności rocznie.<sup>26</sup>

---

<sup>20</sup> Matloch H.: Strategic and HRM aspects of Kaizen: a case study. "New Technology, Work and Employment", Vol. 12, No. 2, 1997, p. 112.

<sup>21</sup> Chase N.: Kaizen cost work-in-progress, boots production. "Quality", March 1998, p. 52.

<sup>22</sup> Ciferi L.: Kaizen enters the Czech Republic. „Automotive News Europe”, Vol. 12, No. 6, 2007, p. 26.

<sup>23</sup> Moderes B., Ansami A., Locwood D.: Kaizen costing for lean manufacturing; a case study. "International Journal of Production Research", Vol. 43, No. 9, 2005, p. 1755.

<sup>24</sup> Sun H., Zhao Y., Yau H.: The relationship between quality management of frontline supervisor co-ops. "Total Quality Management & Business Excellence", Vol. 16, No. 10, 2005, p. 114.

<sup>25</sup> Juarez-Barraza M., Ramis-Pujol J.: Implementation of Lean-Kaizen in the human resource service process. "Journal of M Technology Manufacturing Management", Vol. 21, No. 3, 2010, p. 390.

<sup>26</sup> Wierzbicki J.: Kaizen w Polmo Łomianki SA, Studium przypadku, [w:] Wróbel G. (red.): Flow Management. Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania, Rzeszów 2010, s. 173-179.



Proces realizacji projektu kaizen składa się z następujących etapów: inicjacja i preparacja projektu, etap wstępny (szkolenia), etap zbierania informacji i ich analizy, etap generowania pomysłów i opracowania projektu zmian, wdrożenie projektu. Można je pogrupować w trzy zasadnicze fazy: preparacji, realizacji i kontroli. W kaizen z powodzeniem można stosować siedem klasycznych i siedem nowych narzędzi zarządzania TQM. Zalecany cykl działań w kaizen to SDCA-PDCA-SDCA.<sup>27</sup> Zespołowe projektowanie kaizen zwiela szanse uzyskania pozytywnych efektów w całym przedsiębiorstwie. Kaizen stosowany samodzielnie, jako uzyskanie nowoczesnych koncepcji zarządzania, może przynieść bardzo dobre efekty. Procesy usprawniające muszą być prowadzone z uwzględnieniem wzajemnych relacji i powiązań systemowych. Gdy kierownictwo odnosi znaczące sukcesy w procesach usprawniania kultury organizacyjnej uwzględniającej procesy stałego doskonalenia, to organizacja w dłuższym okresie stanie się bardziej produktywna, konkurencyjna i będzie przynosić większe zyski. Jednocześnie należy mieć świadomość, że skupienie uwagi na korzyściach długoterminowych może wpływać na obniżenie zysków krótkoterminowych.

Chcąc osiągnąć konkurencyjność, należy uwzględnić dwa kryteria w ocenie najwyższego kierownictwa – zysk i kaizen. M. Imai podkreśla, że zarząd powinien określić budżet przeznaczony na zmianę kultury organizacyjnej w okresie 5 – 10 lat po to, by kierownictwo najwyższego szczebla mogło zbudować kaizen i równolegle realizować zadania związane z osiągnięciem założonego poziomu zysku. Podkreśla także, że zarząd musi potrafić przekonać do filozofii kaizen inwestorów i całe otoczenie biznesowe.<sup>28</sup> Zmiana kultury organizacyjnej mająca na celu wdrożenie kaizen wymaga także zmian w zarządzaniu personelem i sposobie współpracy ludzi po to, by osiągnąć wyższą jakość i produktywność, obniżyć próg rentowności i zwracać większą uwagę na potrzeby i wymagania klientów. Kaizen reprezentuje podejście humanistyczne, bo oczekuje od wszystkich zaangażowania w proces ciągłego doskonalenia wszystkich obszarów firmy. Wdrożenie kaizen wymaga sprawnego przepływu informacji, co wiąże się z podejściami projektowym i analitycznym. Połączenie tych dwóch podejść z funkcjami menedżerskimi, takimi jak podejmowanie decyzji i rozwiązywanie problemów oraz uwzględnianie programów kompleksowo rozumianego szkolenia, umożliwia wdrożenie strategii kaizen.

Proces stosowania metody kaizen składa się z siedmiu etapów:

- zdefiniowanie obszaru usprawnień,
- analiza i selekcja kluczowych problemów,
- identyfikacja powodów usprawnień,
- zaplanowanie środków zaradczych,

<sup>27</sup> Imai M.: *Gemba...*, op.cit., s. 91-93.

<sup>28</sup> Imai M.: *Kaizen...*, op.cit., s. 235-241.

- implementacja,
- porównywanie rezultatów,
- standaryzacja.

Celem działania kaizen nie jest całkowite wyeliminowanie wszystkich problemów, lecz rozwiązanie problemów leżących w zakresie możliwości pracowników.<sup>29</sup> Kaizen oznacza wykonanie nawet tysiąca drobnych kroków, dla których muszą być stworzone odpowiednie warunki. Kierownictwo firmy nie ma możliwości zajmowania się wyszukiwaniem każdej możliwości usprawniania procesów zachodzących w przedsiębiorstwie. Zatem, by koncepcja kaizen mogła być w pełni zastosowana, należy zaszczerpić jej idee w każdym pracowniku, niezależnie od pełnionej przez niego funkcji. Każde wykorzystanie proponowanych usprawnień niesie ze sobą podwójne korzyści. W aspekcie czysto technicznym usprawnienia wpływają na procesy, zapobiegają stratom czasu i ubytkom materiałowym. Poza tym kaizen towarzyszy aspekt psychologiczny, co wiąże się z poprawą klimatu i relacji między podwładnymi i przełożonymi, ma miejsce wzrost zaufania i lepsze zaspokojenie potrzeb pracowników. Kaizen towarzyszyć muszą ciągle szkolenia całego personelu przedsiębiorstwa.

Efekty kaizen w organizacji obejmują:

- poprawę estetyki miejsca pracy,
- poprawę bezpieczeństwa pracy i funkcjonowania stanowisk pracy,
- możliwość wyłaniania osób innowacyjnych i kreatywnych,
- skrócenie czasu realizacji zadań,
- poprawę wizerunku firmy,
- zmianę podejścia ludzi do pracy
- wzrost zaangażowania w sprawy przedsiębiorstwa
- szybsze dostrzeganie przez ludzi prawdziwych problemów,
- inicjowanie stylu myślenia zorientowanego na procesy,
- koncentrację ludzi na najważniejszych zagadnieniach,
- uczestnictwo każdego pracownika w budowie nowego systemu opartego na ciągłym doskonaleniu.

Bezpośrednim skutkiem działania zgodnego z koncepcją kaizen jest wprowadzenie drobnych, ale ciągłych usprawnień zwiększających wyniki lub ograniczających straty. Najskuteczniejszym usprawnieniem jest zaprzestanie wszystkich bezproduktywnych działań. Stosowanie kultury kaizen umożliwia ponadto wyeliminowanie wszelkich procesów, które nie prowadzą do tworzenia wartości dodanej oraz dążenie do tego, by tworzenie wartości dodanej związane było z jak najmniejszym marnotrawstwem. W dłuższym okresie efektem

---

<sup>29</sup> Stępień J.: Kaizen, czyli odchudzanie produkcji. „Forbes”, nr 2, 2006, s. 16.

kaizen jest odchudzenie produkcji, czyli likwidacja strat w tym procesie.<sup>30</sup> W warunkach nasilającej się konkurencji i walki o lojalnego oraz zadowolonego klienta, powstanie kultury kaizen było konieczne.<sup>31</sup> Na podkreślenie zasługują także relacje zachodzące pomiędzy kaizen a innowacjami, które stanowią nierozłączne składowe postępu. Doskonalenie może być sklasyfikowane jako kaizen lub innowacje. Kaizen oznacza małe, stopniowe usprawnienia jako efekt ponoszonych starań i wysiłków. Innowacje oznaczają radykalną poprawę, będącą wynikiem inwestycji w nowe technologie czy wyposażenie. Kaizen stawia na ludzkie wysiłki, morale, komunikację, szkolenia, pracę zespołową, zaangażowanie, a także daleko posuniętą samodyscyplinę. Jest to podejście do usprawnień, które bazuje na zdrowym rozsądku i niskich kosztach. W kontekście zarządzania kaizen powinno gwarantować: utrzymanie i doskonalenie standardów. W filozofii kaizen ważną rolę pełni myślenie zorientowane na procesy, ponieważ usprawnienia dokonywane w procesach czy megaprocesach przyczyniają się do poprawy wyników w organizacji – istnieje konieczność identyfikacji i poprawy błędów, które pojawiają się w procesach. Bardzo ważną rolę w strategiach kaizen pełni koło E. Deminga PDCA. Należy pamiętać, że na początku każdy nowy proces cechuje się niestabilnością, dlatego konieczne jest ustabilizowanie procesów przez cykl SDCA (Standaryzuj – Wykonaj – Sprawdź – Działaj). Można zatem stwierdzić, że dla ustabilizowania procesów należy wykorzystać cykl SDCA, a dla doskonalenia PDCA.

P. Drucker, doceniając rolę kultury kaizen, wskazuje, że powstaje potrzeba powołania menedżera kaizen. Procesy w organizacji przebiegają tak dobrze, jak pozwalają im na to ludzie, którzy nimi kierują. Minimalizacja ognisk nieporozumień jest sprawą kultury i zarządzania. Kaizen stwarza możliwości ich ograniczania przez:<sup>32</sup>

- włączanie pracowników w projektowanie procesów i ciągłe ich usprawnianie,
- powołanie menedżera kaizen dla wspólnych procesów; podstawowym zadaniem menedżera kaizen jest wypracowanie kultury kaizen wśród pracowników realizujących procesy, zbudowanie systemu sugestii, czyli zbierania pomysłów usprawniających procesy, ich oceny, wdrażania i nagradzania,
- organizacja audytów procesów.

Inżynieria społeczna, realizująca filozofię kaizen, polega na uświadomieniu ludziom atrakcyjności pracy zespołowej pomimo możliwych konfliktów oraz na motywowaniu do podejmowania wspólnych działań przez:

- dokładne, czytelne określenie celu działań zespołu,
- zachęcenie do wyrażania opinii w celu usprawnienia realizowanych procesów,
- docenienie wkładu każdego pracownika, bez względu na stanowisko,

---

<sup>30</sup> Wasilewski L.: Wartości kaizen. „Problemy Jakości”, nr 2, 1993, s. 79.

<sup>31</sup> Skrzypek E.: Jakość totalna a kaizen. „Problemy Jakości”, nr 2, 1994, s. 21.

<sup>32</sup> Polonka R.: Czemu służy system auditów 5S. „Top Logistyk”, nr 6, 2009/2010.

- wspieranie członków zespołu w osiągnięciu lepszych rezultatów,
- wyrażanie uznania dla osiągnięć zespołu i jego członków.

Według G. Wróbla, kulturę kaizen, która ma charakter projakościowy, charakteryzuje: zaufanie, ogromny szacunek, duża cierpliwość, godność, wielkie poczucie obowiązku, stałe doskonalenie, niesamowita pracowitość, bezpieczeństwo, stałe zorientowanie na proces działania, dążenie do pomiaru stanu faktycznego (samookontrola), praca grupowa, poczucie odpowiedzialności i daleko posunięta lojalność. Ponadto, słusznie podkreśla on, że kultura kaizen stanowi ogół zachowań, przedsięwzięć, a także postaw i wartości, które sprzyjają kreowaniu i osiągnięciu coraz wyższych stopni doskonałości, zarówno w odniesieniu do procesu tworzenia, jak i jego efektu.<sup>33</sup> Założyciel Kaizen Institute, Masaaki Imai, słusznie stwierdził, że „metoda Kaizen może sprawdzić się w każdym przedsiębiorstwie, niezależnie od tego czy zajmuje się produkcją, czy usługami, choć korzenie tego systemu sięgają rzeczywistości firm przemysłowych. Rodzaj działalności nie jest jednak tak istotny. Kaizen najbardziej przyda się w biznesach operujących na wysoko konkurencyjnych rynkach. Dla przedsiębiorstwa działającego w takich warunkach może on być taką małą – wielką zmianą, która pozwoli zostawić konkurentów daleko w tyle. Najzwyczajniej w świecie przedsiębiorstwo, które zdecydowało się na strategię nieustannych, nawet niewielkich usprawnień, lepiej sobie radzi ze zmieniającym się otoczeniem i w rezultacie rzadziej potrzebuje wielkich zmian”.<sup>34</sup>

#### 4. Podsumowanie

Kultura kaizen to kultura zmian, doskonalenia i usprawnień. Uwzględnia ona zarówno usprawnienia, jak i elementy innowacji związane z doskonaleniem procesów w organizacji. Wymaga pełnego zaangażowania się w proces doskonalenia wszystkich zatrudnionych. Wymaga cierpliwości, systematyczności, wiedzy, umiejętności i kreatywności. Prowadzi do pozytywnych zmian w sferze ludzkiej i technicznej, co umożliwia wzrost wartości, jakości i efektywności oraz konkurencyjności firmy funkcjonującej w warunkach zmienności, ryzyka i niepewności. Kaizen to rodzaj kultury zarządzania wbudowany w japoński sposób myślenia i mentalności, to filozofia budowania zwiększająca świadomość pracowników, co prowadzi do wzrostu konkurencji, podnosi jakość firmy i produktu kaizen, jest to umiejętność twórczego myślenia. Kaizen stanowi ewolucję istniejących rozwiązań przez ich

---

<sup>33</sup>Wróbel G.: Kultura organizacyjna i jej kształtowanie wobec wartości i postaw kaizen, [w:] Wróbel G. (red.): Kultura kaizen. Rozważania nad wartościami ciągłego doskonalenia. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania, Rzeszów 2011, s. 18-31.

<sup>34</sup> <http://eck-prestige.pl/szkolenie/167/nowoczesne-metody-zarzadzania-produkcja-kaizen-kvp-2-dni-owosc.htm>. 13.III.2011.

optymalizację, a siła kaizen tkwi w konsekwencji nieustających udoskonalień. Rozwiązania i metody stosowane w kaizen prowadzą do redukcji czasu realizacji procesów, podnoszą efektywność i są konsekwencją długotrwałej, systematycznej pracy zespołów, które funkcjonują w kulturze kaizen.

Kaizen jest mało widoczny, spokojny, to ciągły proces, który dotyczy członków kierownictwa i pracowników. Stosowanie kaizen nie pociąga za sobą relatywnie wysokich kosztów. Celem kaizen są podnoszenie jakości działań, procesów i ich efektów oraz obniżenie kosztów funkcjonowania przedsiębiorstw i skracanie czasu poszczególnych procesów. Proces kaizen w przedsiębiorstwie wciąga wszystkich pracowników do procesu usprawnień, ale wymaga odpowiedniego przygotowania, zasad i nakładów finansowych. Ponieważ wdrażanie koncepcji kaizen rozpoczyna się i kończy na ludziach, ważne jest, by byli oni odpowiednio umotywowani i kierowali się kulturą kaizen w swym postępowaniu.

## **Bibliografia**

1. Armstrong M.: Zarządzanie zasobami ludzkimi – strategia i działanie. Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996.
2. Bjerke B.: Kultura a style przywództwa. Zarządzanie w warunkach globalizacji. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
3. Brunet A., New S.: Kaizen in Japan: an empirical study. "International Journal of Operations & Production Management", Vol. 23, No. 12, 2003.
4. Chase N.: Kaizen cust work-in-progress, boots production. "Quality", March 1998.
5. Ciferi L., Kaizen enters the Czech Republic. "Automotive News Europe", Vol. 12, No. 6, 2007.
6. Dahlggaard J., Kristensen K., Kanji G.: Podstawy zarządzania jakością. PWN, Warszawa 2000.
7. Farris J.: Van Aken E., Doolen T., Worley J.: Learning from less succesful Kaizen events: a case study. "Engineering Management Journal", Vol. 20, No. 3, 2008.
8. Imai M.: Gemba. Kaizen. Zdroworozsądkowe, niskokosztowe podejście do zarządzania. MT Biznes, Warszawa 2006.
9. Imai M.: Kaizen. Klucz do konkurencyjnego sukcesu Japonii. MT Biznes, Warszawa 2007.
10. Juarez-Barraza M., Ramis-Pujol J.: Implementation of Lean-Kaizen in the human resource service process. "Journal of M Technology Manufacturing Management", Vol. 21, No. 3, 2010.

11. Karwacka A.: Filozofia ewolucji, czyli kaizen w firmie na tle nowych trendów zarządzania. „Personel i Zarządzanie”, nr 5, 2010.
12. Matloch H.: Strategic and HRM aspects of Kazein: a case study. “New Technology, Work and Employment”, Vol. 12, No. 2, 1997.
13. Minton E.: Baron of Blitz has boundless vision of continuous improvement. ”Industrial Management”, Vol. 40, No. 1, 1998.
14. Moderes B., Ansami A., Locwood D.: Kazein costing for lean manufacturing; a case study. “International Journal of Production Research”, Vol. 43, No. 9, 2005.
15. Polonka R.: Czemu służy system auditów 5S. „Top Logistyk”, nr 6, 2009/2010.
16. Sikorski Cz.: Kultura organizacyjna. Efektywnie wykorzystaj możliwości swoich pracowników. C.H. Beck, Warszawa 2006.
17. Skrzypek A.: Wpływ wybranych koncepcji zarządzania na jakość w warunkach GOW, [w:] Salerno-Kochan M. (red.): Wybrane aspekty zarządzania jakością. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2011.
18. Skrzypek E.: Jakość totalna a kaizen. „Problemy Jakości”, nr 2, 1994.
19. Stępień J.: Kaizen, czyli odchudzanie produkcji. „Forbes”, nr 2, 2006.
20. Sun H., Zhao Y., Yau H.: The relationship between quality management of frontline supervisor co-ops. “Total Quality Management & Business Excellence”, Vol. 16, No. 10, 2005.
21. Troppenaars F.: Riding the Waves of Culture. London 1995.
22. Van Aken E., Harris J., Glover W., Letens G.: Framework for designing, managing and improving Kaizen event programs. “International Journal of Productivity and Performance Management”, Vol. 59, No. 7, 2010.
23. Wasilewski L.: Wartości kaizen. „Problemy Jakości”, nr 2, 1993.
24. Wierzbicki J.: Kazein w Polmo Łomianki SA, Studium przypadku, [w:] Wróbel G. (red.): Flow Management. Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania, Rzeszów 2010.
25. Wróbel G.: Kultura organizacyjna i jej kształtowanie wobec wartości i postaw kaizen, [w:] Wróbel G. (red.): Kultura kaizen. Rozważania nad wartościami ciągłego doskonalenia. Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania, Rzeszów 2011.

Recenzenci: Dr hab. Zbigniew Pastuszak, prof. UMCS  
Dr hab. Anna Rakowska, prof. UMCS