

KUCHARCZYK Rafał¹

Definicja filozofii Kaizen i jej główne koncepcje

WSTĘP

W dzisiejszych czasach wymagania stawiane przez klientów stale wzrastają, a konkurencja w poszczególnych branżach jest coraz większa. Wszystkie przedsiębiorstwa muszą starać się osiągać najwyższe standardy, aby zagwarantować firmie rentowność. Powinny skupić się one na analizie oczekiwań klientów oraz zrozumieniu ich potrzeb, co może pozwolić odnieść sukces.

W literaturze słowo Kaizen można spotkać jako określenie pewnego rodzaju strategii, filozofii, która daje możliwość doskonalenia się wszystkich pracowników w każdym procesie. Jej główne przesłanie można sformułować następująco - „cokolwiek robisz, możesz to robić lepiej”. Opiera się ona na pracy w zespołach, a także pozwala na podwyższanie standardów funkcjonujących w przedsiębiorstwie. Kolejnym zasadniczym elementem tejże filozofii, jest skupienie uwagi na szczegółach oraz analizowaniu wszystkich tematów zdroworozsądkowo. Mądra i systematyczna praca małymi krokami daje możliwość wprowadzenia istotnych zmian, a to z kolei przekłada się na podwyższenie jakości oferowanych dóbr i usług, niższe koszty oraz lepszą terminowość.

Celem referatu jest przedstawienie definicji filozofii Kaizen, oraz głównych koncepcji wchodzących w jej skład i dających możliwość doskonalenia procesów.

1. DEFINICJA FILOZOFII KAIZEN I JEJ GŁÓWNE KONCEPCJE

Rozwój każdego przedsiębiorstwa opiera się na wzmocnieniu i poprawie istniejących dotychczas standardów poprzez formułowanie nowych oraz wyższych celów. Rozwój można oprzeć na dwóch podejściach: innowacji oraz Kaizen. Innowacja jest szybka, wielka i widowiskowa, a także może przynieść istotne wyniki w minimalnym czasie.² W przypadku filozofii Kaizen, ukierunkowuje ona działania kierownictwa, w stronę ciągłego rozwoju z wykorzystaniem małych, skutecznych kroków, w oparciu o wiedzę i doświadczenie wszystkich pracowników firmy. Angażując pracowników w ramach wdrażania filozofii Kaizen, daje im się możliwość kreowania nowych lub lepszych standardów, rozwijając równocześnie w sobie poczucie własności wobec nich, a co za tym idzie – dyscyplinę niezbędną, by się do nich dostosować.³ W taki sposób pracownicy firmy uczą się angażować w projekty Kaizen. Sens Kaizen bardzo dobrze oddaje cytat:

„Nawet najdłuższa podróż zaczyna się od jednego kroku „–Lao Cy⁴”.

Japońska filozofia Kaizen ma swój początek pomiędzy 1000 a 3000 rokiem p.n.e. w okresie „kultury ryżowej”. W latach czterdziestych XIX wieku stała się rozpoznawalna dzięki W.E. Demingowi, zajmującemu się zagadnieniami kontroli jakości. W Japonii miała miejsce wówczas „jakościowa rewolucja”, która rozpowszechniła się następnie na cały świat. Deming uświadamiał Japończyków, że jakość wiąże się z tym, aby produkt bądź usługa spełniały określone wymagania, lecz, że jest to przede wszystkim styl życia, związany z nie kończącym się proces ulepszania.⁵ To Deming i jego nauki doprowadziły do tego, że w języku japońskim zdefiniowano nowe słowo – „Kaizen”, gdzie „Kai” określa zmianę, a „zen” dobry, co można definiować jako ciągłe doskonalenie. Po okresie II wojny światowej, w sytuacji gdy przemysł Japoński był zrujnowany, dużo

¹ Uniwersytet Technologiczno-Humanistyczny im. Kazimierza Pułaskiego w Radomiu, Wydział Transportu i Elektrotechniki, E-mail: rafal.kucharczyk@wp.pl, Adres do korespondencji: 27-225 Pawłów, Warszówek 78.

² Maurer R., *Filozofia Kaizen*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2007.

³ Imai M., *Gemba Kaizen*, Wydawnictwo MT Biznes Sp. z o.o., Warszawa 2006.

⁴ Maurer R., *Filozofia Kaizen*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2007.

⁵ Tabaszewska E., Rodawski B., *Nowoczesne koncepcje zarządzania- teoria i praktyka*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego, Wrocław 2006, s. 15.

firm musiało na nowo zaczynać swoją działalność. Filozofia Kaizen czyli stopniowego implikowania zmian oraz udoskonaleń, stała się systemem pracy dla słynnych firm japońskich.

Filozofia Kaizen sprowadza się do dwóch istotnych elementów:

- Implikowanie udoskonaleń.
- Bezustanny, niekończący się proces- standaryzowania i zachowania obecnego procesu, a w razie wykrycia zakłóceń od normy wprowadzenie procesu pod kontrolę.⁶

Ciągłe doskonalenie może być inicjowane, tylko wtedy, gdy system jest ustabilizowany i ustandaryzowany. Głównym filarem filozofii Kaizen jest sposób zachowania oraz myślenia wszystkich pracowników np. poprzez przyjmowanie odpowiedzialności za błędy. Kaizen może być również zastosowany w codziennym życiu, o czym w literaturze przedmiotu pisze, dr Robert Maurer, gdzie wykonywane są różne strategie. Są to:

- Zadawanie małych pytań w celu pozbycia się strachu i zapoczątkowania w umyśle procesów twórczych.
- Wymyślanie małych rzeczy w celu rozwinięcia nowych zdolności i nawyków, bez kiwnięcia chociażby palcem.
- Podejmowanie małych działań zapewniających sukces, rozwiązywanie małych problemów nawet w obliczu wielkiego kryzysu, przyznawanie sobie lub innym małych nagród, aby osiągnąć jak najlepsze wyniki.
- Rozpoznawanie małych, lecz istotnych momentów, które są ignorowane przez innych.⁷

Kaizen jest to filozofia, na podstawie której zostały opracowane różnego rodzaju praktyki zarządzania, takie jak: Lean Manufacturing, Total Productive Maintenance (kompleksowe zarządzanie parkiem maszynowym), TQM kompleksowe zarządzanie jakością, koła kontroli jakości czy Pięć S.⁸ W Japonii Kaizen kładzie największy nacisk na ciągłe doskonalenie, a pracownicy nie powinni skupiać swojej uwagi na wiedzy teoretycznej, a raczej mieć możliwość nauki przez praktykę. Pierwszym krokiem jest przekazanie zespołom pracowników obowiązku utrzymania porządku na stanowisku pracy, kontroli jakości wykonanych elementów oraz prostych napraw maszyn i narzędzi. Kiedy wszystkie w/w kroki działają w sposób prawidłowy, przekazuje się pracownikom inne zadania związane z obmyśleniem sposobów doskonalenia procesu.

Wyróżniono dziesięć podstawowych zasad, które należy stosować przy wprowadzeniu Kaizen:

- odrzuć konwencjonalny, mało elastyczny sposób myślenia na temat produkcji,
- myśl o tym, jak coś zrobić, a nie, dlaczego nie można tego wykonać,
- nie szukaj wymówek, zacznij od podania w wątpliwość istniejących praktyk,
- nie szukaj ideału, rozwiązania wdrażaj natychmiast, nawet, jeśli osiągniesz cel tylko w 50%,
- od razu popraw błędy.
- nie wydawaj pieniędzy na Kaizen.
- zdobędziesz wiedzę, kiedy zmierzysz się z przeciwnościami losu,
- pytaj „dlaczego?” pięć razy i szukaj przyczyn problemu. Jak mówił Taiichi Ohno „obserwuj halę produkcyjną bez uprzedzeń i z czystym umysłem.”⁹
- polegaj na mądrości dziesięciu osób bardziej niż na wiedzy jednej osoby,
- pamiętaj, że możliwości Kaizen są nieskończone.¹⁰

Głównym celem Kaizen jest angażowanie wszystkich pracowników w przy wsparciu kierownictwa firmy, poprzez zachęcanie ich do dzielenia się swoimi uwagami i spostrzeżeniami. Każdy pomysł powinien być rozpatrzony według określonego schematu:

- Analiza obecnej sytuacji- analiza wszystkich procesów zachodzących w firmie, uświadomienie sobie problemów, jeżeli takie są. Ważne jest wychwycić nawet najmniejsze błędy.
- Określenie udoskonaleń- wprowadzenie usprawnień, wskazanie nowych, nie stosowanych dotychczas procedur, które doprowadzają do rozwiązania istniejących problemów

⁶ Imai M., *Gemba Kaizen*, MT Biznes Sp. z o.o., Warszawa 2006, s. 162.

⁷ Maurer R., *Filozofia Kaizen*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2007, s. 25.

⁸ Imai M., *Kaizen. Klucz do konkurencyjnego sukcesu Japonii*, Wydawnictwo MT Biznes Sp. z o.o., Warszawa 2007, s. 9.

⁹ Liker J. K., *Droga Toyoty*, Wydawnictwo MT Biznes Sp. z o.o., Warszawa 2007

¹⁰ Imai M., *Gemba Kaizen*, Wydawnictwo MT Biznes Sp. z o.o., Warszawa 2006

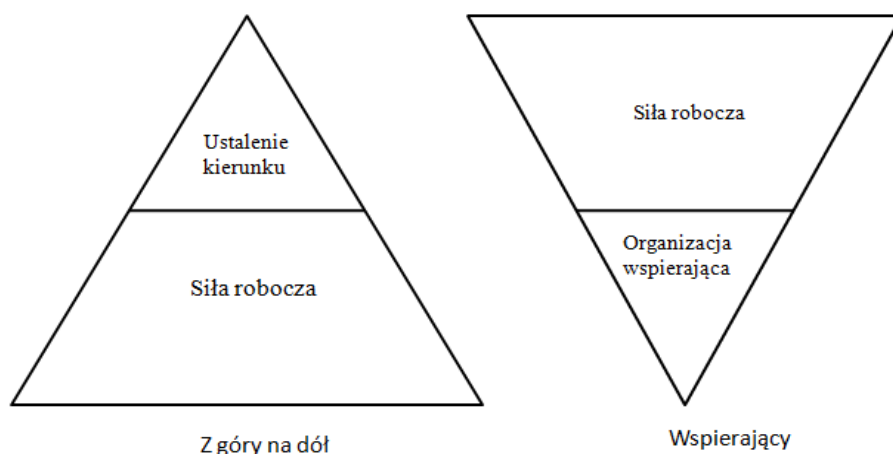
- Wdrożenie udoskonaleń- pracownicy wprowadzają nowe rozwiązania, muszą ciągle je obserwować i w razie potrzeby je poprawiać. Drobne usprawnienia nie mogą mieć końca.
- Ocena rezultatów- przeprowadzony proces zostaje poddany ocenie.¹¹
Przy wdrażaniu Kaizen, można zauważyć plusy i minusy. Do zalet zalicza się:
 - Sukcesywne implikowanie udoskonaleń, co skutkuje tym, że pracownicy szybciej je akceptują.
 - Niskie koszty wdrażania i stosowania usprawnień.
 - Usuwanie marnotrawstwa procesów poprzez ciągle usprawnianie.
 - Zwiększona konkurencyjność firmy.
- Kaizen posiada również kilka wad. Można tu zaliczyć:
 - Rozciągnięty w czasie proces zmian.
 - Poświęcanie czasu na niepotrzebne skupianie się na szczegółach.
 - Brak radykalnych zmian sytuacji wyjściowej.

Firmy, którym Kaizen przyniósł sukces, musiały zmienić kulturę organizacyjną typu „z góry na dół”, na „kulturę wspierającą”.¹² Wiąże się to z tym, że konieczne jest określenie na nowo ról i zakresów odpowiedzialności w organizacji. Misją firmy zaczyna stawać się wdrożenie systemu edukacyjnego, który zagwarantuje pracownikom wiedzę, rozwój, a przede wszystkim nauczy odpowiedzialności za ciągle doskonalenie standardów, wprowadzanych w analizowanych obszarach. Zmianę kultury organizacyjnej poprzez wdrożenie Kaizen prezentuje rysunek 5. Przy implikowaniu tej koncepcji istotne jest wsparcie wyższego kierownictwa, a także wkład pracowników produkcji, którzy bezpośrednio tworzą produkt bądź usługi.

Poprzez wprowadzanie Kaizen firma dostrzega, dotychczas niezauważalne lub ukrywane problemy, do których należy przyznać się bez obaw, jak na przykład rozwój nowego produktu. W celu ich eliminowania, potrzebna jest współpraca ludzi z różnych obszarów, o dużej wiedzy i doświadczeniu. Ideą strategii Kaizen jest to, że nie powinno być dnia, w którym gdzieś w firmie nie dokonano by udoskonaleń.¹³

Masaaki Imai, który jest założycielem Instytutu Kaizen, uważa, że filozofię tą można zastosować w każdej firmie. Należy zauważyć, że między modelem japońskim, a europejskim zarządzania występuje wiele różnic. I tak:

- Europejczycy kojarzą jakość jako kontrolę techniczną produktu. Natomiast w Japonii kojarzy się ze wszystkim co da się poprawić.



Rys. 1. Zmiana ról i odpowiedzialności w kulturze organizacyjnej. Źródło: M. Imai, *Gemba Kaizen*, Wydawnictwo MT Biznes Sp. z o. o., Warszawa 2006.

¹¹ Tabaszewska E., B. Rodawski, *Nowoczesne koncepcje zarządzania- teoria i praktyka*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego, Wrocław 2006

¹² Imai M., *Gemba Kaizen*, MT Biznes Sp. z o. o., Warszawa 2006

¹³ Imai M., *Kaizen. Klucz do konkurencyjnego sukcesu Japonii*, MT Biznes Sp. z o.o., Warszawa 2007

- Na Zachodzie przywiązuje się wagę do wyników, jakie osiągają pracownicy, a co prowadzi do współzawodnictwa. Firmy japońskie inwestują w pracowników. Mają oni zapewnioną pracę na całe życie.
- Przedsiębiorstwa europejskie szukają ciągle nowych technologii. Najważniejsze dla nich są efekty. W Japonii firmy zorientowane są na ludzi, a nie na technikę. Zmiany w procesie trwają nieustannie, które wspomagane są istniejącymi technologiami.
- W pierwszym modelu stosowany jest system kar i nagród, pracownik jest ciągle kontrolowany, oceniany według ustalonych norm. W drugim modelu ceni się zaangażowanie, pomysłowość, aktywność i kreatywność, pracownik poddawany jest ciągłej ocenie przez kierownictwo.¹⁴

Większość przedsiębiorstw ma podobne oczekiwania, z którymi na co dzień musi pracować, czyli potrzeba szybkiego, elastycznego procesu, który zapewnia klientom, to, czego chcą i wtedy, kiedy tego potrzebują, przy najwyższej jakości i sensownych kosztach. Niestety duża liczba przedsiębiorstw stosuje obecnie techniki produkcji masowej, które sprawdzały się w firmie Ford w latach 20, kiedy to elastyczny proces oraz to, czego chce klient, nie było najważniejsze, koncentrując się głównie na produkowaniu części oraz liczeniu pieniędzy na koniec kwartału.

Sukces Toyoty to głównie umiejętność przewodzenia, budowania strategii firmy, oraz umiejętności budowy relacji z dostawcami i ciągłego doskonalenia.

Każda organizacja musi być przedsiębiorstwem, które stale się uczy, co dla Henrego Forda oznacza:

„Uczące się przedsiębiorstwo to takie, w którym osoby, zespoły oraz sama organizacja stale się uczą i współdzielą podczas rozwoju, przekazywania oraz stosowania wiedzy i umiejętności, by ciągle się doskonalić i osiągnąć dynamiczną przewagę konkurencyjną. Takie przedsiębiorstwa tworzą kooperacyjne środowisko pracy, w którym wspólnicy w biznesie (nazwijmy ich udziałowcami), kierownictwo i siła robocza współdziałają w osiągnięciu wspólnych celów”¹⁵

Kaizen skupia swoją uwagę na małych usprawnieniach, a konsekwencje jego implikowania są długookresowe, jednak to ciągle zmiany i małe usprawnienia prowadzą do wielkich i widowiskowych efektów. Celem jest osiągnięcie znacznych sukcesów za pomocą drobnych kroków, nie wymagających zaangażowania znacznych środków i nakładów.¹⁶

Prezes Toyota Motor Corporation, Fujio Cho, w 2002 roku powiedział zdanie, które podsumowuje koncepcję Kaizen:

„Wiele dobrych amerykańskich firm ma szacunek dla jednostek i stosuje Kaizen i inne narzędzia systemu produkcji Toyoty. Ważne jest natomiast to, aby połączyć wszystkie elementy w system. Trzeba to robić, co dzień i bardzo konsekwentnie- nie w zrywach- w sposób konkretny, w hali fabrycznej”¹⁷.

WNIOSKI

Filozofia Kaizen, to nie tylko zbiór narzędzi, które dają przedsiębiorstwu możliwość osiągnięcia sukcesu. Wszystkie jej elementy są skierowane na wspieranie i motywowanie ludzi, do dostrzegania konieczności optymalizacji procesów pracy, ponieważ to oni odgrywają centralną rolę w przedsiębiorstwie.

Ciągłe doskonalenie w firmie bazuje na kilku zasadach: co jest wartością dla każdego produktu, zdefiniowanie czy proces produkcyjny funkcjonuje prawidłowo bez zakłóceń, czy produkty dostarczone klientom są we właściwej jakości oraz, czy firma ciągle się doskonali czyli stosuje Kaizen. Firma stosując te elementy ma możliwość osiągnąć sukces.

Współcześnie każde przedsiębiorstwo, aby prawidłowo funkcjonować przy tak dużej konkurencji na rynku, musi implikować równocześnie innowacyjność jak i Kaizen, które dadzą możliwość

¹⁴ Tabaszewska E., Rodawski B., *Nowoczesne koncepcje zarządzania- teoria i praktyka*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego, Wrocław 2006

¹⁵ Liker J. K., *Droga Toyoty*, Wydawnictwo MT Biznes Sp. z o. o., Warszawa 2005

¹⁶ Tabaszewska E., Rodawski B., *Nowoczesne koncepcje zarządzania- teoria i praktyka*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego, Wrocław 2006

¹⁷ Liker J. K., *Droga Toyoty*, Wydawnictwo MT Biznes Sp. z o. o., Warszawa 2005

utrzymania i doskonalenia już osiągniętego poziomu. Kaizen angażuje wszystkich do działania, od kierownictwa aż do pracownika najniższego szczebla, a kroki realizowane przy tym systemie nie potrzebują dużych wydatków. Kaizen może stosować każdy, ponieważ jest zarządzaniem swoim miejscem pracy i usuwaniem strat oraz pokazuje jak pracować mądrzej, używając zdrowego rozsądku i udoskonalać swoją firmę, poprzez Kaizen czyli małymi krokami stając się coraz lepszym.

Streszczenie

W powyższym artykule, zawarte są informacje na temat definicji filozofii Kaizen oraz jej głównych koncepcji. Artykuł przedstawia filozofie Kaizen, jako proces ukierunkowania kierownictwa firmy na działania, w stronę ciągłego rozwoju z wykorzystaniem małych, skutecznych kroków, w oparciu o wiedzę i doświadczenie wszystkich pracowników firmy. Zwizualizowana jest również zmiana ról i odpowiedzialności w kulturze organizacyjnej jaka powstaje w związku z wdrożeniem Kaizen oraz podstawowe zasady, które należy stosować przy jej wprowadzaniu.

Definition of Kaizen philosophy and its main concepts

Abstract

In this article, provides information on the definition of Kaizen philosophy and its main concepts. The article presents the philosophy of Kaizen, as a process of management's focus on actions towards the continuous development of the use of small, effective steps, based on the knowledge and experience of all employees. Visualized also change the roles and responsibilities of the organizational culture that arises in connection with the implementation of Kaizen and the basic principles to be applied in its implementation.

BIBLIOGRAFIA

1. Imai M., Gemba Kaizen, Wydawnictwo MT Biznes Sp. z o.o., Warszawa 2006.
2. Imai M., Kaizen. Klucz do konkurencyjnego sukcesu Japonii, Wydawnictwo MT Biznes Sp. z o.o., Warszawa 2007, s. 9.
3. Liker J. K., Droga Toyoty, Wydawnictwo MT Biznes Sp. z o. o, Warszawa 2007
4. Maurer R., Filozofia Kaizen, , Wydawnictwo Helion, Gliwice 2007.
5. Tabaszewska E., Rodawski B., Nowoczesne koncepcje zarządzania- teoria i praktyka, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego, Wrocław 2006, s. 15.