

Agnieszka Piasecka-Głuszak
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Udoskonalenie działań przedsiębiorstwa wielokulturowego zgodnie z koncepcją kaizen

W przedsiębiorstwie wielokulturowym mogą występować różne sposoby podejmowania decyzji, metody rozwiązywania problemów, modele zachowań w biznesie. Postępując według koncepcji zarządzania kaizen, przedsiębiorstwo ma możliwość wykorzystania miękkich i twardych narzędzi, stwarzając odpowiednie standardy, które muszą być przestrzegane i stosowane przez wszystkich pracowników niezależnie od występujących różnic. Celem artykułu jest przedstawienie metody kaizen, jej zasad i reguł oraz możliwości udoskonalenia przedsiębiorstwa. Autorka próbuje udowodnić, że niezależnie od występujących różnic kulturowych koncepcja kaizen wpływa na zaangażowanie wszystkich pracowników, właściwe rozwiązywanie problemów, pozwala wykształcić odpowiednie standardy w każdym aspekcie funkcjonowania przedsiębiorstwa. Artykuł jest koncepcyjny, a realizacja celu wpłynęła na wybór metody badawczej analityczno-opisowej.

Improving the activities of a multicultural company in line with the concept of kaizen

In a multicultural company there may be different ways of decision making processes, problem solving methods and corporate behavior models. Following the kaizen management concept, a company is able to use soft and hard tools creating appropriate standards that must be respected and applied by all employees regardless of the existing differences. This article presents the method of kaizen, its principles and rules and possible improvements in the company. The article attempts to demonstrate that, regardless of the existing cultural differences, the concept of kaizen affects the involvement of all employees and appropriate problem solving as well as for developing appropriate standards in every aspect of an enterprise. The article is conceptual and the objective achievement influenced the choice of research method, i.e. descriptive and analytical.

Keywords: kaizen, continuous improvement, management, problem solving

Wprowadzenie

W dzisiejszych czasach bardzo ciężko wprowadzić zmiany w przedsiębiorstwie, w którym funkcjonują różne jednostki z różnych krajów. Każda osoba to indywidualność, prezentuje różne sposoby podejmowania decyzji, metody rozwiązywania problemów, występują różnice kulturowe i różne modele zachowań

w biznesie. Mając wspólny cel, przedsiębiorstwo powinno dążyć do ujednoczenia pewnych działań, aby w ten sposób stać się bardziej konkurencyjnym i stanowczym w podejmowaniu decyzji. Każde przedsiębiorstwo może wybrać sobie różną drogę, ale jedną z nich godną zastosowania jest koncepcja kaizen. Jej wymagania nie są duże, ale w praktyce metodologia jej wprowadzenia dostosowana zostaje do potrzeb i wymagań każdej organizacji. Niemniej jednak niezależnie od specyfiki przedsiębiorstwa wymaga zaangażowania wszystkich pracowników, od najniższego do najwyższego szczebla zarządzania. Ważne jest zrozumienie, że liczy się przede wszystkim klient zarówno wewnętrzny, jak i zewnętrzny, a także tworzenie wartości dodanej z punktu widzenia klienta i eliminacja wszelkiego marnotrawstwa.

Celem głównym artykułu jest przedstawienie koncepcji kaizen w przedsiębiorstwie wielokulturowym, zaprezentowanie zasad, procesów oraz reguł, na których oparta jest organizacja działająca według ciągłego doskonalenia. Niezależnie od występujących różnic kulturowych odpowiednia implementacja koncepcji kaizen wpływa z jednej strony na wykształcenie zdolności radzenia sobie z otoczeniem, z drugiej zaś będzie miała wpływ na właściwe rozwiązywanie problemów. Po jej właściwym zrozumieniu i wdrożeniu organizacja będzie dążyła do ciągłego doskonalenia, usprawnienia działań, pozwoli wprowadzać zmiany w każdym aspekcie funkcjonowania przedsiębiorstwa, tworząc odpowiednie standardy, które muszą być przestrzegane przez wszystkich pracowników niezależnie od tego, z jakiego kraju pochodzi. Realizacja tak przyjętego celu wpłynęła na dobór metody badawczej analityczno-opisowej i metodę obserwacji zewnętrznej przeprowadzonej przez autorkę w przedsiębiorstwach produkcyjnych wielokulturowych.

1. Przedsiębiorstwo wielokulturowe i doskonalenie przedsiębiorstwa

Wielokulturowość to szeroki zakres problemów związanych z różnicami wartości, przekonań, zachowań, obyczajów i postaw ludzi wywodzących się różnych kultur [Griffin, 2005, s. 178]. Przedsiębiorstwo wielokulturowe to taka organizacja, w której współlistnieją i stykają kultury narodowe zatrudnionych pracowników różnych narodowości. W takim przedsiębiorstwie menedżer ma do czynienia zarówno z różnymi systemami norm, wartości, zwyczajami, postawami, tradycją, jak i sposobem zachowania się, stąd też zasadne staje się odpowiednie zarządzanie, identyfikowanie różnic kulturowych. W zależności od kultury organizacyjnej Ekvall wyróżnił cztery typy organizacji [Pocztowski, 2002, s. 71-73]:

- organizacja typu A – w jej ramach dominuje centralizacja decyzji, orientacja na zadania, kontrolę i efekty ekonomiczne; dążenie do zmian i indywidualizm nie

- jest popierany, a przestrzeganie formalnych reguł i zasad jest podstawowym wymogiem;
- organizacja typu B – w jej ramach dominuje centralizacja, orientacja na ludzi i na efekty ekonomiczne; relacje między poszczególnymi stanowiskami są mniej sformalizowane, dużą wagę przywiązuje się do współdziałania i tworzenia dobrej atmosfery w pracy; pracownicy w takiej organizacji są bardziej otwarci, proponują usprawnienia technologii, produktów, procedur, które niestety mają tylko charakter adaptacyjny, ponieważ przedsiębiorstwo nie wspiera zmian; brak innowacyjności;
 - organizacja typu C – charakteryzuje ją decentralizacja decyzji, orientacja na wyniki i na efekty ekonomiczne; organizacja wspiera innowacyjne rozwiązania, zorientowana jest przede wszystkim na kreatywnych pracownikach, którzy wykazują zaangażowanie i umiejętność twórczego rozwiązywania problemów; problemem takiej organizacji jest często zbyt duża autonomiczność pracowników, którzy nie zawsze chcą wywiązywać się z podstawowych obowiązków;
 - organizacja typu D – charakteryzuje ją decentralizacja decyzji, orientacja na wyniki i na efekty społeczne; wszelkie działania organizacji ukierunkowane są na klienta, ważny jest proces i pełne zaangażowanie pracowników w wykonywane zadania, mają dużą odpowiedzialność; przełożeni i podwładni pozostają w relacjach partnerskich.

W takich organizacjach bardzo często podstawowym problemem zarządzania międzykulturowego jest dostosowanie filozofii działania i konkretnych praktyk do specyfiki poszczególnych krajów [Koźmiński, Piotrowski, 2005, s. 588]. Wprowadzając jakiegokolwiek zmiany, często konieczne, aby przetrwać czy uzyskać przewagę konkurencyjną, menedżerowie mogą spotkać się ze sprzeciwem wielu pracowników, który wiąże się z różnymi oporami. Wynika to głównie z braku zrozumienia wprowadzanych zmian z punktu widzenia pracowników, czy po prostu z nieznaności przyczyn oporu z punktu widzenia przełożonych. Do najczęstszych przyczyn zmian należą m.in. [Schermerhorn, 2008, s. 335–336]:

- lęk przed nieznanym – niezrozumienie, co się dzieje albo co może się dziać,
- rezygnacja z przyzwyczajeń – odczuwanie zdenerwowania, kiedy nie można dalej stosować dotychczasowych sposobów postępowania,
- utrata wiary w siebie – świadomość braku umiejętności dobrego wykonywania pracy w nowy sposób,
- utrata kontroli – poczucie, że pewne czynności są wykonywane poza pracownikiem,
- błędnie wybrany czas – poczucie zagubienia w danej sytuacji albo wrażenie, że sprawy przebiegają zbyt szybko,
- przeciążenie pracą – brak energii psychicznej i fizycznej, potrzebnej do zaangażowania się w zmianę,

- deprecjacja – poczucie mniejszej wartości albo upokorzenia, bo okazuje się, że dotychczasowe sposoby nie były dobre,
- brak celu – niedostrzeżenie powodu wprowadzenia zmiany i/albo niezrozumienie korzyści, jakie ma przynieść.

W warunkach dynamicznie rozwijającej się gospodarki wiele przedsiębiorstw, aby uniknąć takich sytuacji oporu, poważnych konfliktów i wszelkich nieporozumień powinno przyjąć i wdrożyć odpowiednią koncepcję zarządzania, tak aby była ona zrozumiała dla wszystkich i realizowała cele zarówno organizacji, jak i pracownika. Powinna wprowadzić taką koncepcję, która zwróci dużą uwagę na znaczenie komunikacji w zarządzaniu przedsiębiorstwem wielokulturowym. Dobra komunikacja jest warunkiem dobrego zrozumienia, kształtowania stosunków międzyludzkich, dobrych stosunków między przełożonymi i podwładnymi, między pracownikami różnych narodowości. Taką koncepcją godną zaimplementowania jest kaizen, w której jedną z zasad jest ciągła wymiana informacji pomiędzy różnymi szczeblami zarządzania. Ma to przede wszystkim na celu uzyskanie szybkiej informacji o problemach i metodach ich rozwiązywania. W jej ramach zmiany są stopniowe, oceniany jest przede wszystkim proces i wysiłki w celu osiągnięcia lepszych rezultatów, zaangażowani są wszyscy pracownicy, występuje decentralizacja, podejście jest grupowe, a podstawową jej metodą jest doskonalenie i utrzymanie osiągniętych wyników. Kaizen stwarza także jednolite standardy i pozwala umiejętnie rozwiązywać wszelkie problemy.

2. Kaizen w doskonaleniu działań przedsiębiorstwa

Koncepcja kaizen oznacza zmianę na lepsze i może mieć zastosowanie w każdej branży, w każdej ze sfer działalności, tzn. w działalności typowo produkcyjnej, działalności administracyjnej, ale także w biurowej. Jest to filozofia wywodząca się z japońskiej kultury i praktyki zarządzania, która związana jest z eliminacją wszelkiego marnotrawstwa, rozwiązywania bieżących problemów przez systematyczne poszukiwanie i wdrażanie ulepszeń w każdym aspekcie funkcjonowania przedsiębiorstwa. Koncepcja kaizen mówi, że wszystko można robić lepiej niż dotychczas. Doskonać należy wszystko, doskonalenie powinno się odbywać każdego dnia, przez wszystkich, od małych stopniowych udoskonaleń do wielkich strategicznych zmian [Piasecka-Głuszak, 2009, s. 372]. Wszelkie działania kaizen powinny być ukierunkowane na klienta, tak aby otrzymał on właściwy produkt, dobrej jakości w odpowiednim czasie i miejscu.

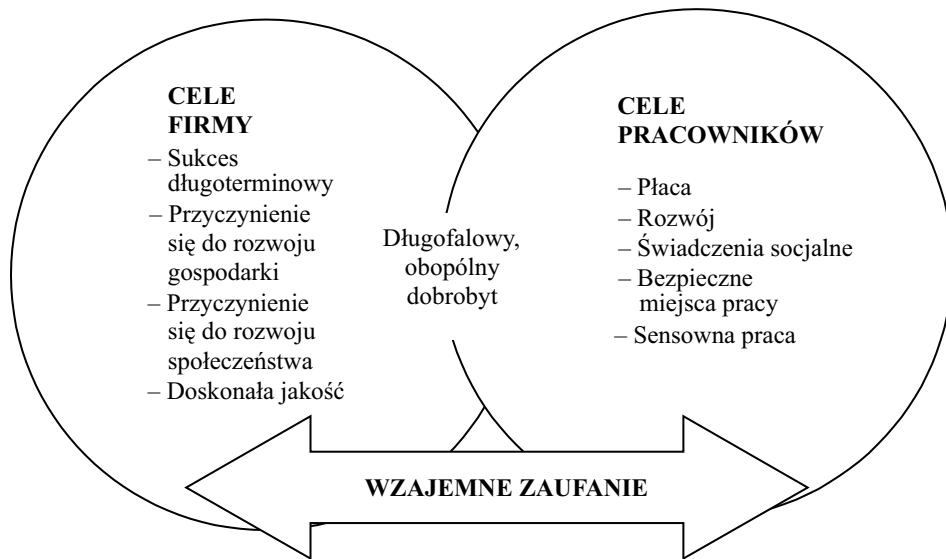
Jedną z głównych reguł kaizen jest ciągle zaangażowanie każdego dnia w procesy ulepszeń, nawet te najmniejsze, bez wdrażania najnowszych ulepszeń technologicznych. Inna reguła, która wpływa w znacznej mierze na powodzenie

kaizen wymaga zaangażowania w proces doskonalenia każdego dnia wszystkich pracowników, począwszy od pracowników operacyjnych, szeregowych wykonawców, najniższego szczebla zarządzania, kończąc na kadrze zarządzającej najwyższego szczebla. Takie podejście do kaizen zmusza niejako, a raczej zachęca pracowników do poprawy stanowiska pracy, przyczynia się do większej ich samodzielności i samokontroli.

Kolejna reguła kaizen to ciągle, systematyczne podnoszenie jakości produktu i przedsiębiorstwa. W praktyce oznacza to skuteczne wdrożenie zarówno miękkich, jak i twardych narzędzi lean, które mają przyczynić się do realizacji głównych celów strategicznych kaizen jako koncepcji zarządzania przedsiębiorstwem, którymi są jakość, koszt i dostawa. Jakość w kaizen jako zdolność produktu do zaspokojenia potrzeb ludzkich, zgodność produktu z wytycznymi projektowymi i technologicznymi i względnie niskim kosztem produkcji jest postrzegana w wielu wymiarach. Wiąże się przede wszystkim z podniesieniem jakości wyrobów gotowych, usług, ale także procesów i efektów końcowych. Koszt w kaizen to przede wszystkim odpowiednie zarządzanie kosztami, obniżenie kosztów na każdym etapie działalności organizacji, tj. projektu, zaopatrzenia, produkcji, dystrybucji, serwisowania, świadczenia usługi. Redukcja kosztów organizacji, jak twierdzi M. Imai, prekursor i guru kaizen na całym świecie i założyciel Kaizen Institute – nie musi się wcale wiązać z redukcją zatrudnienia, zmniejszeniem budżetu czy wykorzystaniem tańszych dostawców. Wiadomo, że takie działania można wykonać najszybciej, ale źródło sukcesu i obniżenia kosztów, jego zdaniem tkwi w pracownikach, bo oni są najbardziej wartościowym aktywem w firmie i powinni być traktowani jako partnerzy. Ich kreatywność i pomysłowość powinna być jak najlepiej wykorzystana m.in. do obniżenia kosztów, osiągnięcia wspólnego celu, jakim jest długofalowy obopólny dobrobyt (rys. 1). Ponadto w związku z tym, że pracownicy, mając stały kontakt z produktem najlepiej go znają, to oni powinni doskonalić procesy i procedury. Te z kolei wymagają często dużego wysiłku, stąd też organizacje powinny wprowadzić odpowiedni system sugestii, który jest integralną częścią kaizen. Każdy pracownik za wprowadzone ulepszenia, włożony wysiłek powinien zostać nagrodzony, a samo nagradzanie za wysiłki nie powinno oczywiście być mylone z nagradzaniem za rezultaty. Niestety niejednokrotnie w tym zakresie postawa japońskich menedżerów różni się od menedżerów zachodnich, którzy są zainteresowani głównie kosztami zmiany i jej efektami ekonomicznymi. Japońscy menedżerowie uczestniczą w zmianach, jeżeli prowadzą one m.in. do ułatwienia w pracy, wyeliminowania niepotrzebnych utrudnień, usunięcia niedogodności, zwiększenia wydajności pracy, wzrostu jakości produktu, ale także oszczędności czasu i kosztów [M. Imai, 2007, s. 138].

Ostatni cel strategiczny kaizen to dostawa, która wiąże się przede wszystkim z dostarczeniem wymaganej ilości produktów we właściwym czasie do różnych procesów realizowanych w przedsiębiorstwie, jak zaopatrzenie, produkcja, czy

dystrybucja. Dostawa najczęściej związana jest z zastosowaniem systemu *just-in-time*, który poza ciągłym doskonaleniem i regułami kaizen wymagać może zastosowania innych zasad, jak np. systemu *pull*, techniki *kanban*, twardych narzędzi *lean*, czyli mapowania strumienia wartości, wprowadzenia SMED, przepływu jednej sztuki, pociągów logistycznych, supermarketów itd.

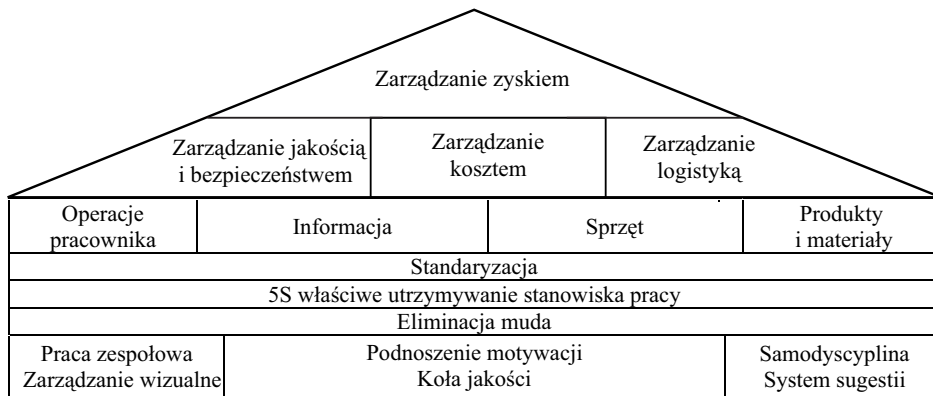


Rys. 1. Dążenie do obopólnego dobrobytu jest podstawą partnerstwa firmy z pracownikami – przykład Toyoty

Źródło: [Liker, Hoseus, 2009, s. 87].

Kolejną istotną zasadą koncepcji kaizen jest zasada, która mówi o tym, że aby mogła ona zostać w pełni wdrożona, to przedsiębiorstwo musi wiedzieć, iż wszelkie działania związane z wytwarzaniem czy świadczeniem usług powinny się koncentrować w rzeczywistych miejscach tzw. gemba. Skupienie działań w tych rzeczywistych miejscach pozwala w przyszłości uzyskać pełną satysfakcję klienta, zharmonizować wprowadzane udoskonalenia z wymaganiami otoczenia. A zatem według koncepcji kaizen ważne jest odpowiednie zarządzanie gemba, a osoby zarządzające powinny odgrywać kluczową rolę w utrzymywaniu i podnoszeniu standardów oraz realizacji celów w zakresie odpowiedniej jakości, kosztu i dostawy [Imai, 2006, s. 53]. Na wykładzie podczas kongresu kaizen w 2011 r. we Wrocławiu, organizowanego przez Kaizen Institute, M. Imai powiedział, że wiele firm, menedżerów wprowadza kaizen, narzędzia *lean*, ale nie widzą wszystkiego długoterminowo, a wina najczęściej leży po stronie kierownictwa najwyższego szczebla. M. Imai powiedział, że w osiągnięciu sukcesu doskonalenia najważniejsze są trzy wymagania, takie jak: zaangażowanie najwyższego kierownictwa, zaan-

gażowanie najwyższego kierownictwa i zaangażowanie najwyższego kierownictwa. A zatem, aby wprowadzić kaizen, należy odrzucić wszelkie konwencjonalne rozwiązania, trzeba skorzystać z takiego potencjału, jaki jest w przedsiębiorstwie, a takim potencjałem są pracownicy. Mówiąc dalej, M. Imai stwierdził, że wiedza, np. książka, oraz mądrość, np. wykonane czynności, wyniki, to dwie różne rzeczy. Należy pamiętać, że mądrość dziesięciu osób jest często znacznie cenniejsza niż wiedza jednej osoby, a pomysły kaizen są nieskończone, nie ma dla nich końca¹.



Rys. 2. Dom Gemba

Źródło: [Imai, 2006, s. 58].

M. Imai stworzył tzw. Dom Gemba (rys. 2), który wskazuje na ważne elementy występujące w przedsiębiorstwie i ich wzajemne relacje, które pozwalają dostarczyć dobrej jakości produkty i usługi, w określonym czasie, do właściwego miejsca, po właściwym koszcie. Takie podejście pozwala organizacji osiągnąć zamierzone efekty znajdujące się na szczycie domu, jak odpowiednie zarządzanie zyskiem, jakością i bezpieczeństwem, kosztem oraz logistyką. Aby jednak cele zostały zrealizowane, muszą zostać wprowadzone podstawowe narzędzia, elementy doskonalenia kaizen. Zalicza się do nich standaryzację, czyli wprowadzenie i rozwijanie różnych procedur i instrukcji – standardów w celu właściwej realizacji procesów, 5S, czyli właściwe utrzymanie stanowiska pracy, właściwa organizacja stanowiska pracy i realizowanych w jej ramach zadaniach oraz eliminację marnotrawstwa, czyli wszystkich czynności, które nie dodają wartości produktowi z punktu widzenia klienta. Tak zaprojektowany i utrzymywany dom pozwala na odpowiednie zarządzanie operacjami pracownika, sprzętem, przepływem fizycznym surowców, materiałów, produktów i przepływem informacji. Oczywiście, jak wspomniano wcześniej, ważna jest samodyscyplina, podnoszenie

¹ Notatki autorki z prelekcji M. Imai podczas VIII Międzynarodowego Kongresu Gemba Kaizen – Total Productive Maintenance organizowanego przez Kaizen Institute w dniu 23–24 listopada 2011 r.

motywacji, odpowiedni system sugestii, ale także zwrócenie uwagi na pracę zespołową i zarządzanie wizualne. Ten ostatni element jest istotny, ponieważ za pomocą wizualnych bodźców (tablice, ekrany, znaki informacyjne i kontrolne, sygnały audiowizualne) pokazuje, relacjonuje, wyjaśnia, a także kreuje kulturę i wewnętrzne środowisko wspierające cele, misję i wartości przedsiębiorstwa, w którym pracownicy starają się angażować w osiągnięcie sukcesów, a w dalszej perspektywie przyczyniają się do osiągnięcia trwałej przewagi konkurencyjnej organizacji.

Profesor M. Imai stwierdza, że przedsiębiorstwo, które zdecydowało się na strategię nieustannych zmian, nawet niewielkich usprawnień, lepiej sobie radzi ze zmieniającym się otoczeniem i w rezultacie rzadziej potrzebuje dużych zmian. Jego zdaniem, najlepszym sposobem wprowadzenia kaizen do firmy jest powołanie komórki organizacyjnej, która zajmie się wdrożeniem działań, albo można wykorzystać funkcjonujące działy, np. jakości czy personalny. Na czele komórki powinien stanąć doświadczony i cieszący się poparciem wszystkich konsultant, a każdy pracownik powinien przejść szkolenia. Zmiany mogą się udać i bez wsparcia z zewnątrz, ale wówczas zmiany mogą być okupione czasem 3–5 razy dłuższym oraz częstszymi błędami.

Przez odpowiednio sformułowane cele strategiczne, działalność zgodną z regułami, zasadami przedsiębiorstwo może liczyć na redukcję kosztów, poprawę jakości, znaczne usprawnienie stanowiska pracy, większą wydajność i efektywność pracy, zredukowanie czasu realizacji zamówienia, zlikwidowanie strat i braków, mniejszą liczbę popełnianych błędów, ciągłość produkcyjną, większe bezpieczeństwo, ale także na aktywne uczestnictwo pracowników w doskonaleniu procesów, poprawę stosunków międzyludzkich, lepszą komunikację czy lepszą motywację do pracy.

Kaizen jest procesem nieustannym, który obejmuje wszystkie osoby w przedsiębiorstwie niezależnie od kraju pochodzenia (tabela 1). W związku z tym każdy menedżer (najwyższe kierownictwo, kierownictwo średniego szczebla, liderzy-nadzór), każdy pracownik, bez względu na swoje miejsce w hierarchii, jest zaangażowany w jakieś jego aspekty. Każdy pracownik dzięki takiemu podejściu może się czuć potrzebny, będzie bardziej odpowiedzialny i samodzielny, a jednocześnie będzie umiał podejmować decyzje i pracować zespołowo.

Tabela 1 wyraźnie pokazuje, że każdy pracownik, niezależnie od szczebla zarządzania, zajmowanego stanowiska jest zaangażowany w działania kaizen. Najwyższe kierownictwo wspiera kaizen, wprowadza strategię, cele dla kaizen. Bez jego wsparcia nie byłaby możliwa realizacja kaizen, nie byłoby motywacji do doskonalenia. Kierownictwo średniego szczebla, nadzór i pracownicy rozwijają, wdrażają i angażują się w cele kaizen we wszystkich aspektach działalności firmy.

Tabela 1. Hierarchia zaangażowania w kaizen

Najwyższe kierownictwo	Kierownictwo średniego szczebla i pracownicy	Nadzór	Pracownicy
Determinacja, by kaizen był częścią strategii korporacyjnej	Rozwijanie i wdrażanie celów kaizen zgodnie z wytycznymi najwyższego kierownictwa przez rozwijanie strategii i zarządzania międzywydziałowego	Zastosowanie kaizen na każdym stanowisku pracy w wydziale	Zaangażowanie w kaizen przez system sugestii i aktywność małych zespołów
Wsparcie dla kaizen i nadanie kierunku działaniom przez alokację zasobów	Zastosowanie kaizen w wydziale	Tworzenie planów dla działań kaizen i dostarczanie wskazań pracownikom	Przestrzeganie dyscypliny na stanowisku pracy
Wprowadzenie strategii dla kaizen i celów międzywydziałowych	Wdrożenie, utrzymanie i doskonalenie standardów	Doskonalenie komunikacji z pracownikami i utrzymywanie wysokiego morale	Zaangażowanie w ciągły samorozwój ukierunkowany na lepsze rozwiązywanie problemów
Realizacja celów kaizen poprzez rozwój strategii i jej weryfikację	Rozpowszechnianie wiedzy o kaizen wśród pracowników poprzez intensywne programy szkoleniowe	Wspieranie aktywności małych zespołów (jak np. kół jakości) i indywidualnego systemu sugestii	Rozwój umiejętności i kompetencji pracowniczych dzięki wielopłaszczyznowej edukacji
Budowa systemów, procedur i struktur wspomagających kaizen	Pomaganie pracownikom w rozwijaniu umiejętności i narzędzi rozwiązywania problemów	Wdrażanie dyscypliny na stanowisku pracy	Dostarczanie sugestii kaizen

Źródło: [Imai, 2007, s. 40].

3. Rozwiązywanie problemów i wprowadzenie standardów

Nowe podejście do zarządzania w ramach kaizen wskazuje na to, że każde przedsiębiorstwo niezależnie od branży i zakresu funkcjonowania ma problemy, a każdy problem to okazja do poprawy. W związku z tym w organizacji należy stworzyć taką kulturę, aby każdy pracownik mógł się przyznać do swoich problemów bez konsekwencji i obaw. Każdy pojawiający się i zidentyfikowany problem musi zostać rozwiązany i aby się nie pojawiał potrzebne jest udoskonalanie przez zastosowanie różnych narzędzi i wprowadzenie standardu. Uwarunkowane kulturowo podejście do kwestii problemów w tradycyjnej kulturze Zachodu znacznie różni się od kultury japońskiej (tabela 2). Gdy wystąpi poważny błąd lub wydajność spadnie poniżej oczekiwanego poziomu, kierownictwo firmy zachod-

niej przystępuje przede wszystkim do znalezienia winnego. Wychodzi ono z założenia, że problem powstał przez ludzi i zadaje się pięć pytań typu „kto”, aby znaleźć przyczynę problemu. W podejściu japońskim z kolei według kaizen problem uznaje się jako fakt wystąpienia odchylenia od standardu. W tym wypadku kierownictwo firmy postępującej według kaizen wychodzi z założenia, że każdy błąd systemu ma jakąś przyczynę, którą można zidentyfikować, zadając pięć pytań, ale typu dlaczego [Liker, Hoseus, 2009, s. 225–226].

Tabela 2. Porównanie sposobu patrzenia na problemy w kulturze Zachodu i w kulturze japońskiej

Porównania	Kultura Zachodu	Kultura Japonii
Co to jest problem?	Rezultat czyjegoś błędu	Odchylenie od standardu
Jaka jest przyczyna problemu?	Jednostka $5 \times$ „kto”	System $5 \times$ „dlaczego”
Kto jest odpowiedzialny?	Osoba, która popełniała błąd	Kierownictwo
Co powinien zrobić pracownik, który popełnił błąd?	Samodzielnie rozwiązać problem, jeśli to tylko możliwe	Zwrócić uwagę na problem i poprosić o pomoc w celu uniknięcia go w przyszłości
Założenia na temat ludzi	Ludzie nie przyjmą na siebie winy, jeśli się ich do tego nie zmusi	Ludzie będą czuli się silniejsi, jeśli uzyskają wsparcie i pomoc w rozwiązywaniu problemów
Umiejętność rozwiązywania problemów	Niektórzy nią dysponują, inni nie	Można i należy się uczyć

Źródło: [Liker, Hoseus, 2009, s. 225].

W tradycyjnym przedsiębiorstwie niezarządzanym według koncepcji kaizen i narzędzi *lean* kierownictwo najwyższego szczebla rzadko ma bezpośredni kontakt z pojawiającymi się problemami, oprócz oczywiście specjalnie przygotowanych wizyt, podczas których pracownicy najczęściej pokazują tylko to, co chcą zobaczyć ich przełożeni. W takiej organizacji procesy produkcyjne są dosyć statyczne, więc i kierownicy zorientowani są na rezultaty. Rezultatem takiego podejścia jest znaczna rozbieżność między zrozumieniem i podejmowaniem decyzji na szczycie, tym co próbuje osiągnąć dany zespół pracowniczy i tym, co rzeczywiście dzieje się na gemba. Innymi efektami takiego podejścia może być duże opóźnienie między powstaniem rzeczywistych problemów oraz ich rozwiązaniem. W takim przypadku większość problemów zostaje niewykrytych, występuje brak zaangażowania pracowników, czy niespełnione oczekiwania [Liker, Hoseus, 2009, s. 213]. Odpowiednie rozwiązanie problemu może być czynnikiem decydującym o sukcesie, a głównym efektem jest przekazanie informacji o problemie, sposobie i planie jego rozwiązania, co z kolei prowadzi do eliminacji innych problemów wpływających na marnotrawstwo czasu i pieniędzy. Właściwe rozwiązy-

wanie problemów, jednakowe dla wszystkich pracowników, szczególnie znaczenia nabiera w przypadku przedsiębiorstwa wielokulturowego. Tutaj pracownik pochodzący z innej kultury może reprezentować odmienny sposób wyjaśnienia problemu, co może przyczynić się do błędnych decyzji, czy wręcz może doprowadzić do sytuacji konfliktowych. Koncepcja kaizen przedstawia w sposób jasny, w jaki sposób, co i w jakiej kolejności należy wykonywać, aby problem został właściwie rozpatrzony i rozwiązany. I tak według Kaizen Institute rozwiązywanie problemu powinno najczęściej przebiegać w czterech etapach, takich jak:

- przedstawienie problemu – przedstawienie stanu obecnego i odpowiedź na pytania: co jest problemem, na czym on polega i dlaczego jest to problem;
- przyczyna problemu – dokonanie analizy przyczyn problemu za pomocą różnych technik, jak np. diagramu przyczynowo-skutkowego Ishikawy, czy analizy 5 razy dlaczego;
- rozwiązanie problemu – sformułowanie i dokonanie oceny pomysłów, ustalenie planu działań, czyli co, kto i do kiedy ma zostać zrobione;
- sprawdzenie rozwiązania – porównanie stanu oczekiwanego ze stanem obecnym; jeżeli działania nie rozwiązały problemu, to należy ustalić dalsze doskonalenia.

Według przedsiębiorstwa Toyoty, jak każda dobra historia, która ma wstęp, rozwinięcie, zakończenie i czasem sugestią dalszego ciągu, tak i dobry proces rozwiązywania problemów zapewnia płynne przejście między poszczególnymi etapami, przy zachowaniu ścisłego ich powiązania. Zakończenie jednego etapu wymusza automatycznie rozpoczęcie kolejnego, co oznacza, że proces taki odbywa się bez jakichkolwiek przerw. Na poszczególne etapy procesu rozwiązywania problemów składa się [Liker, Meier, 2011, s. 388]:

- zrozumienie w pełni bieżącej sytuacji i zdefiniowanie problemu;
- przeprowadzenie dogłębnej analizy zasadniczej przyczyny;
- przeanalizowanie alternatywnych rozwiązań podczas tworzenia konsensusu;
- zastosowanie cyklu Deminga PDCA (ang. *Plan-Do-Check-Act*, czyli planuj-rób-sprawdź-działaj):
 - zaplanning i opracowanie planu działania,
 - wykonanie, czyli szybkie zastosowanie rozwiązania,
 - sprawdzenie rezultatu,
 - zastosowanie, czyli wprowadzenie niezbędnych korekt do rozwiązań i planu działania;
- zastanowienie się – refleksja i wyciągnięcie wniosków z procesu.

Kolejną ważną rzeczą w kaizen jest przestrzeganie i stosowanie narzędzi, takich jak cykl PDCA i SDCA (ang. *Standardize-Do-Check-Act*, czyli standaryzuj-rób-sprawdź-działaj), które przedstawiają podstawową zasadę ciągłego doskonalenia. PDCA jest powtarzalny i ma przede wszystkim na celu zapewnić ciągłość

i usprawnienie działań kaizen we wdrażaniu strategii utrzymania i doskonalenia procesu, a przede wszystkim standardów. Zanim zostanie on wprowadzony, to wszelkie bieżące procesy muszą być ustabilizowane przez cykl SDCA, który za cel ma przede wszystkim wprowadzenie standardów i ich utrzymywanie. W literaturze przedmiotu można spotkać wiele definicji standardu. Według M. Imai standardy oznaczają stosowanie najbezpieczniejszych i najłatwiejszych procesów dla pracowników, które powinny być najbardziej efektywne z punktu widzenia kosztów, eliminacji marnotrawstwa i produktywności oraz pozwalają przedsiębiorstwu zapewnić najlepszą jakość dla klienta [Imai, 2006, s. 94]. Biorąc po uwagę całe przedsiębiorstwo, wyróżnia on standardy dotyczące zarządzania i standardy operacyjne. Pierwsze dotyczą zarządzania pracownikami i zawierają m.in. strategię, procedury, zasady, opisy stanowisk. Drugie dotyczą przede wszystkim sposobów wykonywania pracy dla osiągnięcia podstawowych celów strategicznych kaizen. W tym przypadku standardem może być określona zasada, procedura, przepis, instrukcja, specyfikacja (tabela 3). Stworzony standard musi dokładnie w sposób ścisły wyznaczyć i opisać określone wymagania, które muszą być zrozumiałe, jasne, czytelne oraz przestrzegane przez pracowników.

Tabela 3. Typy i cele standardów wewnętrznych stosowanych w przedsiębiorstwach

Typ	Opis
Przepisy wewnętrzne	Formalnie ustanowione sposoby zarządzania zadaniami, np. opisy stanowisk, opisy zadań
Standardy jakościowe	Wymagania jakościowe, jakie muszą spełniać produkty, stworzone na podstawie standardów produkcyjnych określonych przez klienta i przyjętych jako standardy wewnętrzne dla produktów i procedur kontrolnych
Specyfikacje	Wymagania stawiane dostawcom sprzętu i części. Zwykle są one uzgadniane i opisywane w umowie o współpracy
Standardy techniczne	Szczegółowe standardy dotyczące metod produkcji i produktów. Określają wymiary, temperaturę, składniki, wytrzymałość
Standardy procesowe	Opisują procedury pracy (procesy). Zwykle pojawiają się w formie arkuszy opisujących procedury lub broszur instruktażowych
Instrukcje (manuale)	Są to podręczniki stosowane do szkoleń opisujące szczegółowo metody pracy. Określają one także standardy firmowe i ich cele
Okólniki	Pisma informujące pracowników o nowych lub zmienionych standardach, koniecznym przygotowaniu oraz innych związanych z nimi kwestiami
Notatki (memoranda)	Notatki są powszechnym sposobem informowania o przyszłych nadzwyczajnych działaniach, korektach lub innych sprawach związanych ze standardami. Wykorzystywane są także do sporządzania protokołów spotkań lub raportów wewnętrznych

Źródło: [Standaryzacja pracy..., 2010].

Toyota twierdzi, że celem pracy standaryzowanej jest budowa podstawy dla kaizen, ponieważ jeżeli praca nie jest znormalizowana i za każdym razem przebiega w odmienny sposób, to brak jest podstawy do porównania i oceny [Liker, Meier, 2011, s. 167]. „Bez standardu jako punktu odniesienia, nie można by było określić, jakich usprawnień potrzebuje dana operacja i czy konkretna zmiana jest faktycznym udoskonaleniem” [Standaryzacja pracy..., 2010, s. 13–14].

Wprowadzone standardy mogą się okazać bardzo przydatne w przedsiębiorstwie wielokulturowym. Z jednej strony mają wpływ na redukcję kosztów, eliminację marnotrawstwa, zwiększenie terminowości dostaw, większą wydajność, lepszą jakość produktów, większe bezpieczeństwo pracy, z drugiej zaś strony pozwalają na dostrzeganie problemów, zgłaszanie pomysłów do ulepszenia. Ponadto bardzo często prowadzą do wzrostu morale, pewności siebie i umiejętności pracowników. Wśród podstawowych właściwości charakteryzujących standardy w przedsiębiorstwie znajdują się m.in. [Imai, 2006, s. 94–97]:

- prezentowanie najlepszej, najłatwiejszej i najbezpieczniejszej metody wykonywania pracy dzięki wieloletniemu doświadczeniu i wiedzy pracowników,
- najlepsza metoda zachowania wiedzy i fachowości w przypadku, np. gdy odejdzie jakiś pracownik, albo gdy firma zatrudni nowych,
- kryterium pomiaru pracy, gdyż bez standardów nie ma obiektywnego sposobu oceny,
- związek pomiędzy przyczyną a efektem, co oznacza, że ich brak lub nieprzestrzeżenie prowadzi do odchyleń, zmienności i marnotrawstwa,
- podstawa utrzymania poziomu i doskonalenia, gdyż bez standardów nie jest możliwe sprawdzenie czy osiągnięto poprawę, czy w razie niezgodności należy udoskonalić bądź podnieść istniejące standardy,
- obiektywizm, przedstawienie w sposób prosty, zrozumiały i wyraźny,
- podstawa szkoleń,
- podstawa kontroli i diagnozy,
- błędy i minimalizacja zmienności.

Podsumowanie

Kaizen jako koncepcja ciągłego doskonalenia może zostać z powodzeniem zastosowana w każdym przedsiębiorstwie, w tym wielokulturowym. Mimo występujących różnic kulturowych, wszyscy ludzie w każdej organizacji niezależnie od branży pragną osiągnąć jakieś korzyści, mają pragnienie doskonalenia się. I to właśnie daje kaizen. Jej przejrzyste zasady i reguły, a w szczególności zaangażowanie wszystkich pracowników może mieć duży wpływ na długofalową, obopólną korzyść z punktu widzenia zarówno całej organizacji, jak i jej pracowników. Waż-

nym elementem kaizen jest ciągła przejrzysta wymiana informacji, odpowiedni przepływ informacji między przełożonymi a podwładnymi, między pracownikami czy różnymi szczeblami zarządzania. Takie podejście sprzyja dobrej komunikacji i poprawie stosunków międzyludzkich. Inną ważną kwestią jest bezpośredni kontakt z pojawiającymi się problemami i umiejętne ich rozwiązywanie. Kaizen ukierunkowany jest na pracę zespołową, stąd też w razie problemu niezależnie od występujących różnic pracownicy czy kierownicy wspólnie szukają przyczyny i rozwiązania. Każdy pracownik w firmie jest ważny i czuje się potrzebny, odpowiedzialny za wykonywane czynności i podejmowane decyzje. Można powiedzieć, że kaizen poszukuje dróg współpracy, a nawet jest koncepcją współpracy, zorientowaną na proces oraz sposób zarządzania, a nie na ocenę ludzi na podstawie wyników, jakie osiągają, ale wysiłków, jakie wkładają w proces zarządzania.

Innym elementem kaizen, który zasługuje na uwagę jest wykształcenie, stosowanie i udoskonalanie standardów. Ich obecność pozwala zauważyć problemy i również je odpowiednio rozwiązać. A zatem, podsumowując można stwierdzić, że koncepcja kaizen ma bardzo duży wpływ na udoskonalenie działań w każdym aspekcie funkcjonowania przedsiębiorstwa. Wprowadzając ją do życia organizacji i stosując się do podstawowych zasad i reguł firma może liczyć m.in. na:

- dostrzeganie problemów i aktywne uczestnictwo pracowników w doskonaleniu procesów, zgłaszanie pomysłów racjonalizatorskich,
- poprawę stosunków międzyludzkich i lepszą komunikację.
- wyższą jakość przez standaryzowanie procesów, lepszą przejrzystość,
- poprawę jakości wytwarzanych produktów,
- zmniejszenie liczby popełnianych błędów,
- redukcję kosztów i eliminację marnotrawstwa, likwidację strat i braków,
- znaczne usprawnienie stanowiska pracy przez lepsze wykorzystanie powierzchni do pracy,
- lepszą ergonomię,
- zwiększenie wydajności i efektywności pracy,
- wzrost wydajności maszyn i urządzeń,
- redukcję czasu realizacji zamówienia,
- zachowanie ciągłości produkcji,
- zwiększenie bezpieczeństwa,
- zadowolenie klienta.

Czynniki kulturowe wpływają na indywidualne zachowania, ale w ramach koncepcji kaizen można na nie wpływać przez wprowadzenie i przedstawienie celów organizacji, celów obszaru, zespołu i pracowników, przez wyznaczenie odpowiednich standardów. Po ich ustaleniu ważnym kolejnym krokiem w kaizen jest wyznaczenie odpowiednich mierników efektywności działań kaizen, takich jak wskaźniki oceny efektywności ekonomiczno-finansowej, logistycznej, produk-

cyjnej czy jakościowej. Aby móc je osiągnąć, ważne jest przygotowanie i wdrożenie narzędzia do pomiaru efektywności kaizen, którym jest audyt. Na jego podstawie przedsiębiorstwo może zbudować właściwy plan rozwoju, jak również wskazać obszary do udoskonalenia i dobrze zarządzać otoczeniem wielokulturowym.

Bibliografia

- Griffin R.W., 2005, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Imai M., 2006, *Gemba Kaizen. Zdroworozsądkowe, niskokosztowe podejście do zarządzania*, MT Biznes, Kraków.
- Imai M., 2007, *Klucz do konkurencyjnego sukcesu Japonii*, MT Biznes, Warszawa.
- Koźmiński A.K., Piotrowski W. (red.), 2005, *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Liker J.K., Hoseus M., 2009, *Kultura Toyoty. Serce i dusza filozofii Toyoty*, MT Biznes, Warszawa.
- Liker J.K., Meier D.P., 2011, *Droga Toyoty. Fieldbook. Praktyczny przewodnik wdrażania 4P Toyoty*, MT Biznes, Warszawa.
- Piasecka-Głuszak A., 2009, *Kaizen – rozwój japońskiej ewolucyjnej metody zarządzania zmianą*, [w:] B. Skulska (red.), *Integracja Azji Wschodniej. Mit czy rzeczywistość?*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Pocztowski A. (red.), 2002, *Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Schermerhorn J.R., 2008, *Zarządzanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Standaryzacja pracy na hali produkcyjnej*, 2010, The productivity Press Development Team, ProdPublishing, Wrocław.