



Jan M. Janiszewski*

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

ZBIEŻNOŚĆ KULTURY FIRMY PRODUKCYJNEJ NASTAWIONEJ NA CIĄGŁE DOSKONALENIE Z KULTURĄ KAIZEN – WYNIKI BADAŃ WSTĘPNYCH

Streszczenie

W opracowaniu przedstawiono wyniki badań wstępnych przeprowadzonych wśród pracowników firm produkcyjnych wdrażających ciągłe doskonalenie. W artykule podjęto próbę udzielenia odpowiedzi na następujące pytanie badawcze: Czy istnieje zbieżność pomiędzy kulturą badanych firm, które wdrażają ciągłe doskonalenie, a kulturą *kaizen*? Kultura *kaizen* została zdefiniowana poprzez kluczowe elementy oraz powiązane z nimi artefakty i zachowania. Zastosowano tutaj definicję kultury Scheina. Z analizy uzyskanych wyników można wnioskować, że chęć i dążenie do budowania kultury *kaizen* w przedsiębiorstwach wdrażających ideę ciągłego doskonalenia jest już standardem. Problemem jest nieangażowanie pracowników w działania związane z ciągłym doskonaleniem w sytuacji, gdy nie ma wystarczającego obciążenia pracą. Jest to przejawem braku świadomości kultury *kaizen* wśród liderów. Brak zrozumienia celowości wprowadzanych zmian wśród pracowników może stanowić główny problem i barierę podczas wdrażania kultury *kaizen*.

Słowa kluczowe: kultura *kaizen*, ciągłe doskonalenie, system produkcyjny Toyoty

* Adres e-mail: jan.janiszewski@doktorant.sgh.waw.pl.

Wprowadzenie

Kaizen (*kai* – zmiana, *zen* – dobry) polega na wprowadzaniu prostych i niewielkich zmian za pomocą małych kroków. Koncepcja *kaizen* jest podstawą szczupłej produkcji, a jej istotą jest nieustanne doskonalenie, czyli wprowadzanie w procesach niewielkich stopniowych zmian, które w dłuższym okresie będą mieć ogromny wpływ na wyniki całej firmy (Kubik, 2010, s. 11). Kultura *kaizen* może być wdrażana i promowana wszędzie, a winna być zwieńczeniem procesu ciągłego doskonalenia. Na potrzeby badania przyjęta została definicja kultury *kaizen* oparta na kluczowych jej elementach zestawionych w tabeli 1.

Tabela 1. Kluczowe elementy kultury *kaizen*

Kluczowe elementy kultury <i>kaizen</i>	Opis	Artefakty i zachowania
Pokora	Pokorna otwartość umysłu, gotowość do przyznania się do błędu, by nauczyć się lepszych rozwiązań	Uczenie się od innych organizacji, brak wymówek, chęć do eksperymentowania, refleksja
Harmonizacja	Harmonizacja działań w celu osiągnięcia wspólnego długoterminowego efektu	Pełne pasji oddanie się ciągłemu doskonaleniu, długoterminowa inwestycja w ludzi i wspólnotę
Bezpieczeństwo	Fizyczne, emocjonalne i zawodowe bezpieczeństwo, środowisko, w którym nie szuka się winnych, atakowanie błędów, a nie ludzi	Po pierwsze, bezpieczeństwo, zarządzanie wizualne, 5S, dwustronna komunikacja, standardy
Szacunek	Szacunek dla ludzkości i jednostek	Rozwój ludzi, liderzy w roli nauczycieli
Służba	Zrozumienie, komu się służy i co się ceni, klient wewnętrzny, klient zewnętrzny	Organizacyjne struktury zorientowane na klienta, projektowanie strumienia wartości, głos klienta
Proces	Zrozumienie, na czym polegają procesy, w celu projektowania, wykonywania i udoskonalania pracy	Mapowanie strumienia wartości, robienie więcej z mniejszymi zasobami, standaryzowana praca, proces rozwiązywania problemów
Pilna konieczność	Działanie z poczuciem pilnej konieczności w celu korygowania błędów i udoskonalania procesów, niezależnie od tego, jak drobne są możliwości	Niezadowolone ze status quo, ciągłe doskonalenie

Kluczowe elementy kultury kaizen	Opis	Artefakty i zachowania
Powiązanie	Powiązanie i zgranie ludzi, procesów, przepływu informacji i materiałów w celu pokonania barier, uwidocznienia problemów i lepszego służenia klientom	Myślenie zgodne ze strumieniem wartości, zarządzanie wizualne
Konsensus	Podjmowanie decyzji na drodze konsensusu, poświęcenie odpowiednio dużej ilości czasu na podjęcie decyzji, by potem działać szybko i sprawnie	Przyznanie każdemu prawa do głosu, działania kaizen w grupach, codzienne spotkania pracowników z przełożonymi
Dzielenie się	Dzielenie się najlepszymi praktykami, uczenie kaizen poza pracą	Dzielenie się najlepszymi praktykami, wycieczki benchmarkingowe, współpraca między pracownikami w przedsiębiorstwie

Źródło: opracowanie własne na podstawie Miller, Wroblewski, Villafuerte (2014), s. 30.

W tabeli 1 zaprezentowano kluczowe elementy kultury *kaizen* oraz powiązane z nimi artefakty i zachowania. Zastosowano tutaj definicję kultury Scheina (2006). Wyróżnione zostały trzy poziomy: artefaktów (namacalnych i widocznych elementów kulturowych), norm i wartości (uświadomionych zasad akceptowalnego postępowania) oraz założeń (poziomu niewidocznego i nieuświadomionego). Najbardziej widoczny w kulturze jest poziom artefaktów, które są tym, co się widzi, słyszy i czuje, gdy się styka z nową firmą o nieznaną kulturze. Obejmują wyroby, usługi, a nawet zachowania członków grupy. Artefakty znajdują się wszędzie. Zwracając na nie uwagę, możemy się wiele dowiedzieć o kulturze przedsiębiorstwa. Wartości są tym, co pracownicy wiedzą, że warto robić, albo są przyczynami tego, co pracownicy robią. Schein dowodzi, że większość wartości uznawanych w danej kulturze organizacji można przypisać założycielom tej kultury. Założenia to przekonania, które członkowie organizacji przyjmują bezkrytycznie. Kultura określa „właściwy sposób postępowania” w organizacji, często za pomocą milcząco przyjętych założeń (Miller, 2014, s. 30).

Postawione w ankiecie badawczej pytania dotyczyły trzech kwestii jako widocznych elementów kultury *kaizen*: stosunku do zgłaszania usprawnień i związanego z tym funkcjonowania systemu pomysłów pracowniczych, świadomości istotności wprowadzanych zmian wśród załogi oraz kwestii wykorzystania potencjału

pracowników do ciągłego doskonalenia w sytuacji, gdy mamy spadek zamówień i uwolnienie czasu pracy.

Warto zauważyć, że powyższe elementy obrazujące kulturę *kaizen* są ściśle powiązane z kulturą pracy zapoczątkowaną przez Toyotę i będącą głównym elementem systemu produkcyjnego Toyoty.

1. Kultura pracy w Toyocie – ludzie w systemie ciągłego doskonalenia

Praca w systemie ciągłego doskonalenia od samego początku zapewnia zaspokojenie potrzeb niższego rzędu. Kultura *kaizen* podkreśla, że wysokie wymagania w pracy zwiększają zaufanie ludzi do samych siebie, skłaniają ich do realizacji zadań ukierunkowanych na samorealizację.

Tabela 2. Klasyczne teorie motywacji a ujęcie Toyoty

Teorie motywacji wewnętrznej	Koncepcja	Ujęcie Toyoty
Hierarchia potrzeb Maslowa	Zaspokoić potrzeby niższego rzędu i skierować pracowników w górę hierarchii potrzeb ku samorealizacji	Bezpieczeństwo zatrudnienia, dobra płaca i bezpieczne warunki pracy zaspokajają potrzeby niższego rzędu. Kultura ciągłej poprawy wspiera rozwój nakierowany na samorealizację
Teoria Herzberga wzbogacania pracy	Wyeliminować czynniki „awersyjne” (tj. wprowadzić czynniki higieniczne) i zaprojektować pracę w taki sposób, by znalazły się w niej czynniki pozytywne (motywatory)	5S, programy ergonomiczne, zarządzanie wizualne i zasady zarządzania zasobami ludzkimi postrzegane jako czynniki higienicznych. Ciągła poprawa, rotacja stanowisk i wbudowany system informacji zwrotnych są czynnikami motywującymi
Teorie motywacji zewnętrznej		
Zarządzanie naukowe Taylora	Dobierać pracowników metodami naukowymi, projektować standardowe czynności, szkolić i nagradzać pieniędzmi za wyniki zgodne ze standardami	Przestrzegać wszystkich zasad zarządzania naukowego, lecz na poziomie grupowym, a nie indywidualnym; opierać się na zaangażowaniu pracownika
Modyfikacja behawioralna	Wzmacniać pożądane zachowania natychmiast, gdy w sposób naturalny same się pojawiają	Ciągły przepływ i system andon skracają czas udzielania informacji zwrotnych. Liderzy stale są obecni w hali fabrycznej i zapewniają wzmocnienie pożądanych zachowań

Teorie motywacji wewnętrznej	Koncepcja	Ujęcie Toyoty
Wyznaczanie celów	Wyznaczyć konkretne, mierzalne, realistyczne i ambitne cele	Wyznaczać cele spełniające te kryteria za pomocą hoshin kanri (systemu przekładania celów ogólnych na cząstkowe). Ciągłe mierzyć postępy na drodze do celów

Źródło: Liker (2005), s. 302.

W tabeli 2 zestawiono pięć najbardziej znanych teorii motywacji w interpretacji Toyoty. Pierwsze dwie zakładają, że u ludzi przeważa motywacja wewnętrzna, a mianowicie praca sama w sobie skłania ich do wytężonej pracy o wysokiej jakości. Kolejne trzy teorie za najważniejsze motywatory uznają czynniki zewnętrzne, jak nagrody, kary, pomiar realizacji celów. W kulturze ciągłego doskonalenia, jaka panuje w Toyocie, pracownicy motywowani są na podstawie wszystkich tych teorii. Zakłada się, że jeśli z pracy zespołowej uczyni się fundament firmy, to indywidualni pracownicy całym sercem i duszą będą działali na rzecz sukcesu Toyoty. System produkcji Toyoty nazywany był pierwotnie *systemem szacunku dla człowieczeństwa*. Droga Toyoty nie polega na obsypywaniu ludzi cukierkami bez względu na to, czy na to zasługują, czy nie; wymaga równoczesnego szacunku dla ludzi oraz rzucania im wyzwań (Liker, 2005, s. 190). Dlatego bardzo ważną rzeczą jest skuteczne motywowanie pracowników oraz pobudzanie nieodkrytej kreatywności każdego z nich. Tutaj niezastąpiony wydaje się być dobrze zbudowany, oparty na *kaizen* system pomysłów pracowniczych (system sugestii pracowniczych).

„Kaizenem” (pomysłem, sugestią) może być każde działanie, które prowadzi do osiągnięcia przez proces lepszego stanu niż wyjściowy. Jest to doskonalenie małymi krokami oparte przede wszystkim na wykazywaniu przez wszystkich pracowników dążenia do poprawy jakości produktów i pracy, systemie motywacyjnym (w kontekście wprowadzania przez pracowników ciągłych udoskonaleń) oraz pracy zespołowej. Praktyka wskazuje, że to właśnie małe zmiany są lepiej akceptowane i efektywniejsze niż zmiany duże. Gwałtowne zmiany mogą zakłócić funkcjonowanie organizacji jako systemu, a nawet być odrzucone (Hamrol, 2015, s. 94).

Systemy sugestii funkcjonujące w Japonii i na Zachodzie istotnie się od siebie różnią. W stylu amerykańskim kładzie się nacisk na ekonomiczne korzyści danego rozwiązania i opiera się na bodźcach o charakterze finansowym, w modelu japońskim główny akcent pada na wzrost morale jako efekt pozytywnego zaangażowania

pracowników. W ramach stylu japońskiego wykształciły się dwa rodzaje: sugestii indywidualnych oraz sugestii grupowych, w tym tych pochodzących od członków kół jakości, grup *jishu kanri* (JK, „niezależnego zarządzania”), grup zero błędów (ZD) oraz innych form aktywności grupowej. Oprócz podnoszenia wśród pracowników świadomości *kaizen* stwarzają one okazję do przedstawiania własnych poglądów przełożonym oraz kolegom. Jednocześnie kierownicy mogą za ich pośrednictwem wspierać pracowników w rozwiązywaniu problemów. Sugestie stwarzają nieocenioną okazję do dwustronnej komunikacji w miejscu pracy, będąc jednocześnie początkiem procesu samorozwoju pracowników. Japońscy menedżerowie mają większą swobodę we wdrażaniu sugestii pracowników niż ich koledzy z Zachodu. Japoński menedżer chętnie zdecyduje się na zmianę, jeśli przyczyni się ona do urzeczywistnienia któregoś z wymienionych celów: ułatwi pracę, wyeliminuje pewne niedogodności związane z pracą, uczyni pracę bezpieczniejszą, poprawi jakość produktu czy pozwoli zaoszczędzić czas i zmniejszyć koszty. Podejście menedżerów japońskich stoi w jawnej sprzeczności z podejściem menedżerów Zachodu, którzy będą się koncentrować niemal wyłącznie na kosztach zmiany i jej skutkach ekonomicznych (Imai, 2012, s. 140–141).

System sugestii jest niezwykle ważny w kontekście standaryzacji pracy. Pracownicy, którzy opracują nowy albo lepszy standard, czują się za niego w sposób naturalny odpowiedzialni, w związku z czym starają się go przestrzegać. Jeżeli natomiast standard zostanie narzucony przez przełożonych, pracownicy mogą odczuwać opory psychiczne przed jego przyjęciem. Należy koniecznie angażować wszystkich pracowników w działania związane z *kaizen*.

2. Metodyka badań wstępnych

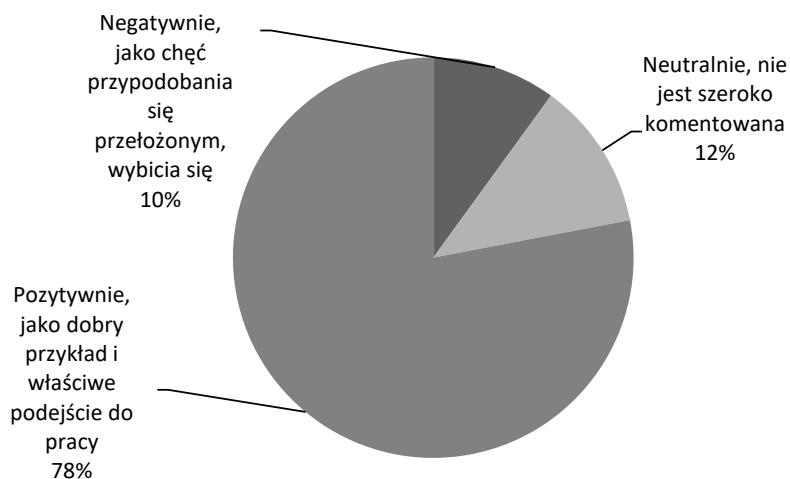
Badania wstępne zostały przeprowadzone w latach 2015–2017 wśród liderów zespołów produkcyjnych, którzy byli uczestnikami szkoleń z zakresu zarządzania pracownikami na hali produkcyjnej. Szkolenie było dedykowane liderom, którzy zarządzają zespołami w firmach, które wdrażają ciągłe doskonalenie. W sumie przebadano 50 osób. Do prowadzenia badań wstępnych użyto narzędzia w postaci ankiety, która była rozdawana w grupie celowej. Następnie wyniki zostały poddane analizie w celu odpowiedzi na pytanie badawcze: Czy istnieje zbieżność pomiędzy kulturą badanych firm, które wdrażają ciągłe doskonalenie, a kulturą *kaizen*?

Wyniki badań wstępnych miały dać odpowiedź, czy podjęty temat jest ważny i może prowadzić do wniosków cennych dla nauki oraz praktyki gospodarczej. Wnioski z badań oczywiście nie mogą być uogólniane, jednak badania wstępne mają pokazać, czy przyjęte do projektu badawczego założenia są słuszne i warto kontynuować projekt na szerszą skalę.

3. Ocena liderów zespołów produkcyjnych

W tej części opracowania zaprezentowane zostaną wyniki badania przeprowadzonego wśród liderów zespołów produkcyjnych. W procesie badawczym zapytano ich, jak zwyczajowo postrzegana jest dodatkowa aktywność poszczególnych osób wyrażona poprzez zgłaszanie usprawnień. Istotne jest, że usprawnienia zgłaszane były poza ramami obowiązków wynikających ze stosunku pracy. Rozkład odpowiedzi przedstawiono na rysunku 1.

Rysunek 1. Jak zwyczajowo postrzegana jest dodatkowa aktywność poszczególnych osób wyrażona poprzez zgłaszanie usprawnień, pracę były poza ramami obowiązków przez pozostałych pracowników?



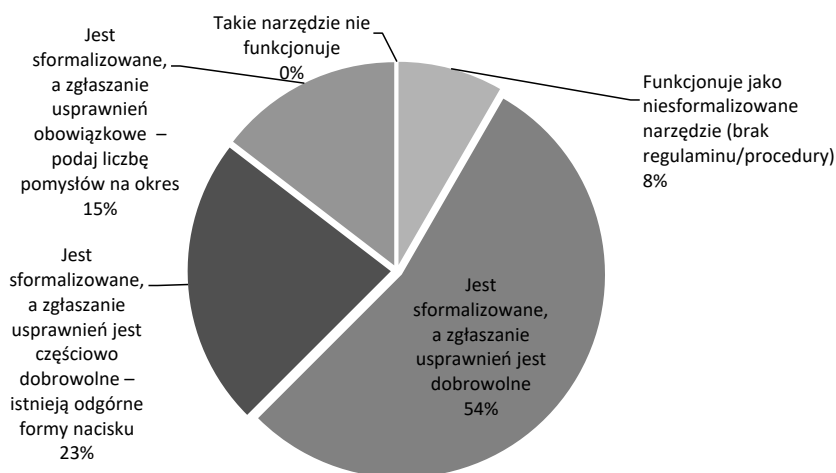
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Zdecydowana większość ankietowanych pracowników twierdziła, że ma to wydzźwięk pozytywny i może dawać dobry przykład innym pracownikom. Jest to niezmiernie ważne w kontekście wspomnianego już wcześniej systemu zgłaszania usprawnień, który jest nieodłącznym elementem kultury *kaizen* i odnosi się do ciągłego doskonalenia pracowników, dzielenia się dobrymi praktykami, wiedzą oraz współpracy między pracownikami. Warto zaobserwować, że jedynie 10% osób odpowiedziało, że zgłaszanie usprawnień ma wydzźwięk negatywny i może być odbierane chociażby jako chęć przypodobania się kierownictwu.

Jeżeli chodzi o zgłaszanie wspomnianych sugestii, to 54% pytaných odpowiedziało, że funkcjonuje w ich firmach system sformalizowany, a zgłaszanie usprawnień jest dobrowolne (rys. 2). Taki stosunek kierownictwa wpisuje się w ideę systemu sugestii czerpiącą swoje źródła z Toyoty, gdzie pracownicy dobrowolnie zgłaszają usprawnienia w sformalizowany sposób.

Niesformalizowany system zgłaszania usprawnień (brak regulaminu/procedury) według odpowiedzi to zdecydowana mniejszość – tylko 8%. Warto zauważyć, że nikt z pytaných nie odpowiedział, że w jego firmie taki system nie funkcjonuje.

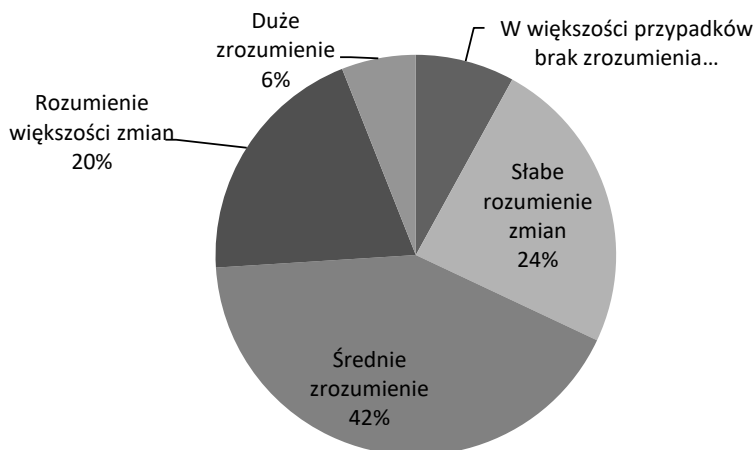
Rysunek 2. Jak przebiega zgłaszanie usprawnień pracowniczych?



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Kaizen to ciągle doskonalenie, nieustanna zmiana, dlatego w procesie badawczym zadane zostało pytanie o rozumienie wśród pracowników przyczyn i korzyści wynikających z wprowadzanych zmian (rys. 3).

Rysunek 3. Jaki jest według Pani/Pana poziom rozumienia wśród pracowników przyczyn i korzyści ze zmian, które się dokonują w firmie?



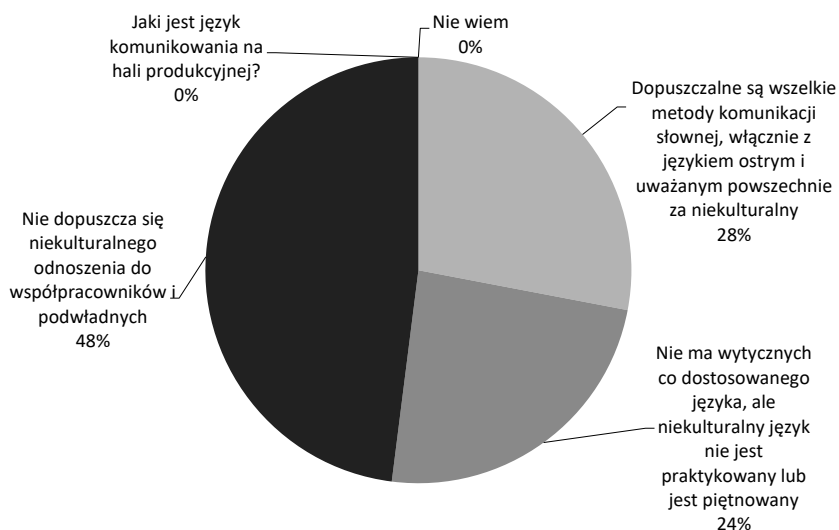
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Generalnie korzyści z wprowadzanych zmian i przyczyny ich wprowadzania są słabo lub średnio zrozumiałe dla pracowników. Brak zrozumienia to odpowiedzi u 8% pytaných menedżerów, a duże zrozumienie – 6%. Wydaje się, że ten problem to nie tylko bolączka firm, które dążą do kultury *kaizen* i sposobu motywowania pracowników zgodnie z systemem panującym w Toyocie, który został omówiony w części teoretycznej artykułu. Problem braku zrozumienia istotności wprowadzanych zmian zasługuje zdecydowanie na poszerzenie w dalszych badaniach.

Szacunek do człowieka i wspomniany również „szacunek dla człowieczeństwa” to filary kultury *kaizen* i jeden z jej kluczowych elementów. Autor badania założył, że szacunek do pracowników przejawia się między innymi w języku komunikowania się na hali produkcyjnej. Blisko połowa badanych liderów (rys. 4) nie dopuszcza niekulturalnego odnoszenia się do współpracowników i podwładnych, 24% ankietowanych stwierdza, że nie ma wytycznych co do stosowania języka, ale język nie-

kulturalny jest piętnowany. Zaskakujące jest, że w firmach, które wdrażają system sugestii, nastawiają się na ciągłe doskonalenie organizacji i próbują przeszczepiać kulturę *kaizen*, aż 28% badanych wskazuje, że język ostry, niekulturalny i pozbawiony szacunku jest dopuszczalny wśród współpracowników i przełożonych. Ten aspekt wymaga poprawy i zwrócenia szczególnej uwagi w przypadku dalszych badań.

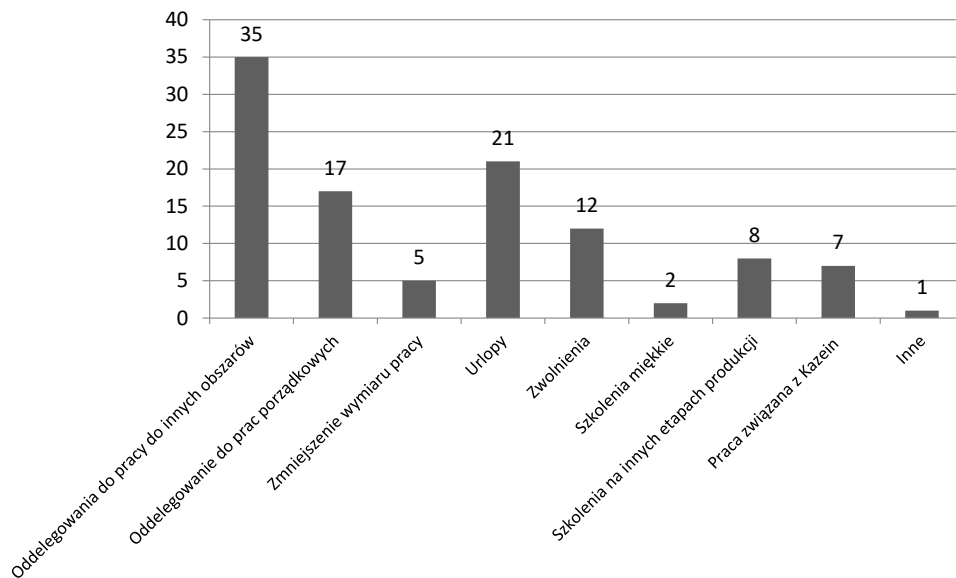
Rysunek 4. Jaki jest język komunikowania na hali produkcyjnej?



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Kultura ciągłego doskonalenia zakłada nieustanny rozwój pracowników oraz rozwój i pobudzenie ich kreatywności. W procesie badawczym zadano pytanie dotyczące reakcji kierownictwa na okresowy nadmiar pracowników (rys. 5). Autor chciał sprawdzić, ile osób wybierze odpowiedź związaną z pracą na rzecz ciągłego doskonalenia (*kaizen*). Liderzy mogli zaznaczyć kilka odpowiedzi – dowolną liczbę. Wyniki okazały się bardzo pesymistyczne, gdyż tylko siedem osób wybrało tę aktywność w przypadku okresowego nadmiaru pracowników produkcyjnych.

Rysunek 5. Najczęstsze reakcje na okresowy nadmiar pracowników produkcyjnych (można było zaznaczyć więcej niż jedną odpowiedź)



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Najczęściej pojawiały się odpowiedzi związane z oddelegowaniem do pracy w innych obszarach w przedsiębiorstwie lub też do prac porządkowych, urlop i zwolnienia pracowników. Ten problem niewykorzystania potencjału pracowników powinien być szerzej przeanalizowany podczas dalszych badań.

Podsumowanie

Przeprowadzone badania wstępne wskazują, że wysiłki na rzecz budowania kultury ciągłego doskonalenia w przedsiębiorstwach produkcyjnych są już standardem, co ukazują chociażby odpowiedzi na pytania dotyczące wdrażania systemu sugestii i pobudzania kreatywności. Obecnie obserwowane jest na rynku zjawisko polegające na konkurowaniu o pracownika poprzez stwarzanie kultury *kaizen*, w której pracownik może się rozwijać, a wzajemny szacunek stwarza bezpieczne miejsce pracy. Szacunek przejawiający się chociażby poprzez kulturalny język komuniko-

wania, jak wskazują badania, w większości przypadków jest istotny, a wulgarny język jest dopuszczalny tylko w 1/3 firm.

Brak zrozumienia istotności wprowadzanych zmian może stanowić istotny problem podczas wdrażania kultury *kaizen* i przenoszenia metod zarządzania, które narodziły się i są obecne do dziś w Toyocie jako system produkcyjny Toyoty. W dalszych badaniach na szerszą skalę niezwykle istotne będzie pogłębienie tego problemu i próba znalezienia odpowiedzi na pytanie, co stanowi przyczynę tego problemu.

Niewykorzystywanie potencjału pracowników w działaniach *kaizen* w sytuacji, gdy firma nie ma wystarczającego obciążenia pracą ze względu chociażby na spadek zamówień na jej produkty, jest przejawem braku świadomości kultury *kaizen* wśród liderów. Badania na szerszą skalę mogą być rozszerzone o pogłębienie tego tematu i próbę znalezienia przyczyn tego stanu rzeczy.

Wyniki badań pokazały, że podjęty temat jest ważny i może prowadzić do wniosków cennych dla nauki oraz praktyki gospodarczej i warto je kontynuować na większą skalę.

Literatura

- Hamrol, A. (2015). *Strategie i praktyki sprawnego działania. Lean, Six Sigma i inne*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Imai, M. (2012). *Gemba kaizen. Zdroworozsądkowe, niskokosztowe podejście do zarządzania*. Warszawa: MT Biznes.
- Kubik, S. (2010). *Kaizen na hali produkcyjnej*. Wrocław: Prod Publishing.
- Liker, J. (2005). *Droga Toyoty*. Warszawa: MT Biznes.
- Miller, J., Wroblewski, M., Villafuerte, J. (2014). *Kultura Kaizen. Budowanie i utrzymanie kultury ciągłego doskonalenia*. Warszawa: MT Biznes.
- Schein, E. (2006). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Wiley & Sons.

CONVERGENCE BETWEEN ORGANISATIONAL CULTURE OF PRODUCTION COMPANY, INTRODUCING CONTINUOUS IMPROVEMENT, AND *KAIZEN* CULTURE – INITIAL RESEARCH FINDINGS

Abstract

The paper presents the results of preliminary studies conducted among the production companies staff, introducing continuous improvement. The article attempts to answer the question if an convergence between organisational culture of production company, which seeks to introduce continuous improvement, and *kaizen* culture, exists. The *kaizen* culture was defined by key characteristics as well as artefacts and behaviors related to it. The author takes the definition of culture by Edgar Schein. It can be concluded, that the desire and the drive to implementation of *kaizen* culture in such companies is a standard. The major problem is the lack of employee engagement when the company experiences insufficient workload, which may be an instance of *kaizen* culture awareness deficit among leaders. The lack of understanding of the purpose of changes among staff may constitute the main problem and barrier while implementing the *kaizen* culture.

Translated by Jan M. Janiszewski

Keywords: *kaizen* culture, continuous improvement, Toyota Production System

JEL Codes: L2, M11