

**Izabela Gabryelewicz, Piotr
Gawłowicz, Joanna
Sadłowska-Wrzesińska**

**Kaizen jako skuteczna metoda
wspomagająca efektywne
zarządzanie przedsiębiorstwem**

Problemy Profesjologii nr 2, 139-148

2015

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach
dozwolonego użytku.

Izabela Gabryelewicz

Piotr Gawłowicz

Joanna Sadłowska-Wrzesińska

KAIZEN JAKO SKUTECZNA METODA WSPOMAGAJĄCA EFEKTYWNE ZARZĄDZANIE PRZEDSIĘBIORSTWEM

Streszczenie

W artykule przedstawiono główne założenia metody Kaizen. Scharakteryzowano podstawowe (wybrane) techniki i narzędzia Kaizen, które mają znaczący wpływ na efektywność zarządzania przedsiębiorstwem. Efektywność rozumianą jako poprawę jakości towarów lub usług oraz poprawę bezpieczeństwa pracy, jako zmniejszenie liczby wypadków i ich ciężkości. Kaizen zależy od profilu firmy oraz od otwartości na wprowadzane zmiany, poczynając od kadry zarządzającej. Zmiany w podejściu pracowników do wykonywanych zadań powinny w przyszłości zwiększyć także bezpieczeństwo pracy.

Słowa kluczowe: Kaizen, innowacja, zarządzanie.

KAIZEN AS AN EFFICIENT METHOD ENHANCING EFFECTIVE COMPANY MANAGEMENT

Abstract

The article presents main assumptions of the Kaizen method. It characterizes basic (selected) Kaizen techniques and tools, which have a significant impact on effectiveness of company management. The effectiveness defined as improvement of quality of goods or services as well as improvement of work safety understood as a decrease in the number of work accidents and their severity. Kaizen depends on a company profile and openness to introduced changes, starting from management level. The change in workers' attitude towards their tasks should in future lead to increase in work safety.

Kay words: Kaizen, innovation, management.

Wstęp

Skuteczne zarządzanie przedsiębiorstwem powinno obejmować trzy główne obszary działalności: jakość, środowisko i bezpieczeństwo. Pomimo, że głównym celem każdego przedsiębiorstwa jest zysk, powinien on się odbywać, z zachowaniem dbałości o jakość produktu lub usługi, produkcja nie może negatywnie wpływać na środowisko, oraz musi się odbywać zgodnie z zasadami bezpieczeństwa i higieny pracy. W obecnej chwili standardem jest Zintegrowany System Zarządzania złożony z trzech elementów:

- systemu zarządzania jakością ISO 9001,
- systemu zarządzania środowiskowego ISO 14001,
- systemu zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy PN-N /OHSAS 18001.

Oczywiście można go rozszerzać o inne systemy zarządzania, np. system zarządzania bezpieczeństwem informacji ISO/IEC 27001, systemy sektorowe (ISO 22000 – Bezpieczeństwo żywności, HACCP – Hazard Analysis and Critical Control Point System, GMP – Good Manufacturing Practice, GHP – Good Hygienic Practice).

Bez względu na to jaki system zarządzania wprowadzi u siebie przedsiębiorstwo, potrzebne są odpowiednie metody, narzędzia i techniki aby dany system wprowadzić i co najważniejsze utrzymać. Ważna także jest świadomość, że żyjemy w świecie dynamicznych zmian i należy się do nich dostosowywać.

Japońska filozofia Kaizen powstała w latach 40-tych XIX wieku. Na zniszczone wojną wyspy japońskie, przybyła grupa amerykańskich statystyków, z E. Demingiem na czele. Edwards Deming, specjalista w dziedzinie kontroli jakości, zapoczątkował w Japonii „jakościową rewolucję”, która wkrótce objęła swoim zasięgiem cały świat. Zapoczątkował on inne spojrzenie na pojęcie jakości. Udowodniał, że jakość nie sprowadza się do tego, by produkt bądź usługa odpowiadały określonym wymaganiom, lecz raczej, że jest to styl życia, nie kończący się proces ulepszania. Ta podstawowa reguła: ciągłe zaangażowanie, chęć nieustannego podnoszenia jakości firmy i produktu, udoskonalanie firmy na co dzień, dała siłę do odbudowy kraju i stała się właściwym kierunkiem na drodze do japońskiego cudu gospodarczego. Ten system stanowił też podstawę do nauki dla kierownictw firm japońskich w roku 1959 i w latach następnych. Po drugiej wojnie światowej większość japońskich firm zaczynała dosłownie od zera. Każdy dzień stawał nowe wyzwania przed menadżerami i pracownikami i każdy dzień oznaczał krok do przodu. Utrzymanie się na rynku wymagało niekończącego się doskonalenia i w ten sposób Kaizen stał się stylem życia¹.

1. Innowacje a Kaizen

„Wszystkie drogi prowadzą do Rzymu”, ale czy wszystkie drogi prowadzą do sukcesu? Strategia Kaizen jest najistotniejszą koncepcją japońskiego zarządzania – kluczem do konkurencyjnego sukcesu. Kaizen oznacza nieustanne doskonalenie dotyczące wszystkich – od pracowników najwyższego kierownictwa po pracowników liniowych. Koncepcja ta jest kluczem do zrozumienia różnic występujących między japońskim a zachodnim podejściem do zarządzania. Największą różnicę między tymi stylami zarządzania zdefiniował Masaaki Imai następująco: „Japoński kaizen i styl myślenia zorientowany na procesy kontra zachodni sposób myślenia zorientowany na innowacje i rezultaty”². W tabeli 1 przedstawiono porównanie podejścia tzw. europejskiego – innowacyjnego i podejścia według Kaizen, do zarządzania przedsiębiorstwem.

¹ M. Imai, *Kaizen. Klucz do konkurencyjnego sukcesu Japonii*, Wydawnictwo MT Biznes sp. z o.o., Warszawa 2007.

² *Ibidem*.

Tab. 1. Cechy Kaizen oraz innowacji³

Kryterium porównania	Innowacje	Kaizen
Skutek	krótkookresowy	długookresowy
Tempo	duże kroki	małe kroki
Działania	podejmowane i realizowane w sposób jednorazowy	ciągłe, podejmowane i realizowane w sposób ciągły
Zmiany	gwałtowne i ulotne	stopniowe i stałe
Zaangażowanie	kilka wybranych, wyspecjalizowanych osób	wszystkich osób
Podejście	indywidualne podejście w odniesieniu do pomysłów i podejmowanych wysiłków	podejście systemowe, kolektywne, wysiłek grupowy
Tryb	podejmowanie radykalnych działań, „niszczenie i odbudowywanie”	utrzymywanie istniejącego stanu i usprawnianie
Wymagania	praktyczne duże inwestycje, ale znacznie mniejszy wysiłek dla utrzymania efektów	niewielkie inwestycje, ale znacznie większy wysiłek dla utrzymania efektów
Ukierunkowanie wysiłku	na technikę	na ludzi
Kryteria oceny	ukierunkowane na zysk	ukierunkowane na poprawę
Walory	dobrze skutkuje w gospodarkach o szybkim tempie wzrostu	dobrze skutkuje w gospodarkach o wolnym tempie wzrostu

Po tym porównaniu widać wyraźnie różnice w dochodzeniu do wysokich standardów produkcji. Krócej różnice te można przedstawić tak jak w tabeli 2. Kaizen to małe, systematyczne kroki, zorientowane na doskonalenie procesu i wspólny wysiłek za pomocą konwencjonalnych, dobrze znanych metod. Podejście europejskie, zorientowane na innowacje to duże (często jednorazowe) kroki, zorientowane na spektakularne sukcesy, szybkie rezultaty, osiągnięte nowymi metodami i dużymi inwestycjami.

Tab. 2. Skrótowe porównanie podejścia Kaizen i innowacyjnego⁴

Kaizen	Innowacje
Małe kroki	Duże kroki
Konwencjonalne know-how	Odkrycia
Wysiłek	Inwestycje
Orientacja na proces	Orientacja na rezultaty
Polityka wolnego (systematycznego, stałego) wzrostu	Polityka szybkiego (gwałtownego, spektakularnego) wzrostu

W modelu zachodnim dużą wagę przykładają się do wyników, jakie osiągnie poszczególny pracownik, przez co nasila się konkurencja i współzawodnictwo, zaś model japoński oparty jest na pracy zespołowej i wspólnym podejmowaniu decyzji⁵. Kaizen pozwala ludziom i organizacjom udoskonalać dowolny proces, produkt lub dowolną usługę za pomocą kilku zasad i narzędzi. Obecnie już nie wystarczy powiedzieć: „Musimy to udoskonalić”. To nie jednorazowe przedsięwzięcie. Teraz doskonalenie musi stać się czynnością codzienną, a pracownicy muszą stawać się w tym coraz lepsi. Liderzy powinni również doskonalić się w uczeniu in-

³ L. Wasilewski, *Kaizen – tajemnica sukcesu Japonii*, Wydawnictwo Ośrodka Badań Jakości Wyrobów ZETOM, Warszawa 1992.

⁴ Mazur A., Golaś H., *Zasady, metody i techniki wykorzystywane w zarządzaniu jakością*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2010.

⁵ Materiały otrzymane z firmy Geates w czasie „Gemba Wok” w dniu 22.10.2014 r.

nych, aby postępowali podobnie. Na początek trzeba zrozumieć, a potem pokonać największą przeszkodę stojącą na drodze ciągłego doskonalenia – kulturę organizacyjną⁶, ponieważ może ona stanowić barierę we wdrażaniu, szczególnie w krajach zachodnich, gdzie jest inny typ kultury organizacyjnej. Przedsiębiorstwa amerykańskie i europejskie koncentrują się zwykle na szybkich zmianach, które przynoszą natychmiastowe rezultaty, skupiają uwagę na technice i celach – nie na ludziach. Firmy japońskie uwzględniają potrzebę innowacji nie zapominając o ciągłym ulepszaniu już istniejących standardów. Pomimo tych różnic niewątpliwie istotne i korzystne jest przeniesienie elementów tej filozofii na europejski, w tym polski, rynek, ponieważ firma może zyskać wiele korzyści małymi nakładami finansowymi.

Kaizen zakłada, że każde przedsiębiorstwo ma problemy, które można rozwiązać za pomocą konwencjonalnych, niskonakładowych metod, a każdy pomysł jest dobry, bez względu na to od kogo pochodzi i jak bardzo z pozoru wydaje się abstrakcyjny⁷. Oznacza to, że potrzeba stworzyć taką kulturę w firmie, w której każdy może bez obaw przyznać się do własnych problemów. Do rozwiązania tych problemów można wykorzystać dwa podejścia⁸. Pierwsze stawia na innowacje – wdrażanie najnowszych, kosztownych technologii, takich jak nowoczesne komputery i inne narzędzia, wymagające dużych nakładów finansowych. Drugie polega na wykorzystaniu zdrowego rozsądku, list kontrolnych oraz technik, które niewiele kosztują. Filozofię Kaizen można przedstawić w 10 zasadach⁹:

1. **Problemy stwarzają nowe możliwości.** Problemy i trudności to nowe możliwości i perspektywy.
2. **Pytaj 5 razy „Dlaczego?” (5 why?).** Nie zadowolaj się pierwszą odpowiedzią. Pytaj: dlaczego, dlaczego, dlaczego..., aż dojdiesz do istoty, sedna problemu.
3. **Bierz pomysły od wszystkich.** Nie staraj się rozwiązać wszystkich problemów sam, zaangażuj współpracowników, rodzinę, kolegów. Podchodź do problemów systemowo.
4. **Myśl nad rozwiązaniami możliwymi do wdrożenia.** Podchodź realistycznie i pragmatycznie do rozwiązań, które chcesz wdrożyć. Zdobądź akceptację osób, na które zmiana będzie miała wpływ.
5. **Odrzucaj ustalony stan rzeczy.** Nie obawiaj się podważyć aktualnego stanu rzeczy. To co było dobre kiedyś, do dzisiejszej rzeczywistości może już nie przystawać.
6. **Wymówki, że czegoś się nie da zrobić, są zbędne.** Obawa przed zmianą zawsze się pojawi, więc weź ją za naturalny element pracy nad nowymi rozwiązaniami.
7. **Wybieraj proste rozwiązania, nie czekając na te idealne.** Zbytnie komplikowanie spraw może zaszkodzić. Nie czekaj na idealne, wszystko rozwiązujące pomysły. Ciesz się z małych sukcesów.
8. **Użyj sprytu zamiast pieniędzy.** Nie każde dobre rozwiązanie musi drogo kosztować, wykorzystuj posiadane już zasoby i potencjał, o którym możesz jeszcze nie wiedzieć.

⁶ M. Imai, *Gemba Kaizen. Zdroworozsądkowe niskokosztowe podejście do zarządzania*, Wydawnictwo MT Biznes sp. z o.o., Warszawa 2006.

⁷ A. Banaś, *Efektywność wprowadzenia metody Kaizen w oddziałach górniczych dla poprawy bezpieczeństwa oraz wydajności pracy*, Uniwersytet Zielonogórski, Zielona Góra 2015, praca dyplomowa napisana pod kierunkiem dr inż. Izabeli Gabryelewicz.

⁸ L. Wasilewski, *Kaizen...*, op. cit.

⁹ *Ibidem*.

9. **Pomyłki koryguj na bieżąco.** Nie czekaj, aż sprawy wymkną się spod kontroli: im szybciej zadziałasz, tym szybciej dostrzeżesz efekty swoich decyzji.
10. **Ulepszenie nie ma końca.** KAIZEN to strategia długofalowa, która procentuje gdy jest systematycznie i systemowo stosowana.

2. Narzędzia i techniki Kaizen

Jest wiele dostępnych narzędzi do identyfikowania i minimalizowania marnotrawstwa (Poka-Yoke, Kanban, Takt time itp.)¹⁰. Skuteczne zarządzanie na poziomie codziennej pracy to utrzymanie i doskonalenie standardów. Standardy prezentują najlepszą, najłatwiejszą oraz najbezpieczniejszą metodę wykonywania danej czynności¹¹. Gdy wprowadzono właściwe utrzymanie stanowiska, to można wprowadzać system TPM – od angielskiego Total Productive Maintenance, które tłumaczy się różnie: Zarządzanie Parkiem Maszynowym, Całkowite Produktywne Utrzymanie Maszyn, Totalne Utrzymanie Ruchu, Optymalne Utrzymanie Ruchu. TPM jest to metoda zarządzania służbami utrzymania ruchu, czyli utrzymanie takiej wydajności parku maszynowego, aby zapewnić optymalną ciągłość produkcji przy jednoczesnym minimalizowaniu awarii, wad i wypadków¹². Celem TPM jest osiągnięcie poziomu trzech zer: zero awarii, zero braków (produkcji wad), zero wypadków. Trzy zera to oczywiście cel symboliczny. Nie istnieje nigdzie firma, której udało się go osiągnąć, ale samo dążenie do tak przedstawionego ideału daje olbrzymie efekty w zakresie bezpieczeństwa i efektywności pracy. W tabeli 3 zestawiono najczęściej stosowane narzędzia i techniki Kaizen. W większości, są one skierowane na zmianę nastawienia ludzi do procesu pracy, wytworzenie w pracownikach odpowiedzialności za swoje stanowisko pracy, oraz odwołują się do najprostszych metod i często są małonakładowe.

Tabela 3. Wybrane narzędzia i techniki Kaizen

Nazwa	Opis
TPM – Total Productive Maintenance	System maksymalnie efektywnego utrzymania maszyn i urządzeń w całym czasie ich eksploatacji.
5S	Stanowi 5 kroków mających na celu utrzymanie ład i porządku. Są to kolejno: Selekcja, Systematyka, Sprzątanie, Standaryzacja, Samodyscyplina. Pomagają one osiągnąć lepszą efektywność, organizację i dyscyplinę w miejscu pracy.
Six Sigma	Six Sigma jest to program, którego zadaniem jest osiągnięcie jakości „sześć sigma” (3,4 defektów na milion okazji). Podstawą wdrożeń Six Sigma jest tak zwany DMAIC – Define (Definiuj), Measure (Mierz), Analyze (Analizuj), Improve (Implementuj poprawę), Control (Kontroluj).
Pętla logistyczna	Obieg materiałów lub narzędzi. Rodzaje pętli: <ul style="list-style-type: none"> – pomiędzy magazynem przyjęć klienta a magazynem wyrobów gotowych dostawcy, – pomiędzy magazynami dostawcy, będzie zawierać dodatkowo mniejsze pętle.
Mapowanie Strumienia Wartości	Narzędzie pozwalające na wizualizację przebiegu procesu wytwarzania i przepływu informacji dla wybranej rodziny produktów.

¹⁰ K. Bednarz, *7 marnotrawstw – cz. 2*, www.leancenter.pl/bazawiedzy/artukul/id/133/day (22.01.2015).

¹¹ Kaizen Institute: materiały szkoleniowe.

¹² A. Michałowska, *Jak skutecznie wdrożyć TPM?*, „Inżynieria & Utrzymanie Ruchu Zakładów Przemysłowych”, nr 3 (108), 2015, s. 78-81.

Gniazdo produkcyjne	Ścisłe zestawienie ludzi, maszyn lub stanowisk roboczych w gniazda (często w kształcie U), aby ułatwić przepływ jednej sztuki jakiegoś produktu czy usługi, w tempie określanym przez klienta.
Poka Yoke	Sposób eliminowania defektów z powodu pomyłek.
Karty Kanban	W sposób prosty i dokładny mówią o tym co, i w jakiej ilości, ma być terminowo dostarczone odbiorcy.
Takt Time (czas taktu)	Czas jaki wyznacza nam klient na wyprodukowanie jednego elementu.
Autonomus Maintenance (AM)	Autonomiczne Utrzymanie, narzędzie łączące pracownika produkcji i dział utrzymania ruchu przez wspólną odpowiedzialność za utrzymanie maszyny.

Źródło: *Słownik Lean Manufacturing*, <http://leanmanufacturing.pl/slownik.html> (22.01.2015).

Cele TPM realizowane są w dwóch obszarach – maszyn i ludzi. I chociaż maszyna wychodzi na plan pierwszy, to jednak pracownicy stanowią zawsze o powodzeniu wdrożenia programu. Tylko wtedy, gdy staną się współodpowiedzialni za obsługiwany sprzęt i maszyny, możliwa jest poprawa dostępności parku maszynowego. TPM wykorzystuje różne, sprawdzone w firmach na całym świecie narzędzia:

- 5S – uporządkowanie i systematyka miejsca pracy; dzięki temu dostępne są potrzebne narzędzia i części zamienne, a ich szybkie znalezienie w dłuższej perspektywie czasu przynosi spore oszczędności;
- samodzielne konserwacje – prowadzone przez operatorów, którzy na co dzień dbają i są odpowiedzialni za stan maszyny, są jej współgospodarzami;
- planowane przeglądy – to podstawowa prewencja antyawaryjna; dzięki regularnie prowadzonym przeglądom parku maszynowego unika się poważnych awarii;
- szkolenia jako ciągłe podnoszenie kwalifikacji pracowników i nauka nowych metod pracy.

3. Kaizen w Polsce

Producenci samochodów w Polsce, podobnie jak i w innych krajach byli pierwszymi, którzy w latach 90-tych ubiegłego wieku podejmowali wdrażanie Lean Manufacturing. Lean Manufacturing jest definiowany jako „filozofia zarządzania prowadząca do skrócenia drogi od złożenia zamówienia do wysłania produktu dzięki eliminacji marnotrawstwa”¹³. Za branżą motoryzacyjną szybko podążała branża AGD (Polar, Whirlpool, Bosch, Electrolux). Z innych branż, które zainteresowały się wdrażaniem Lean Manufacturing można wymienić branżę elektroniczną i elektryczną oraz spożywczą (MARS, Wedel, Heinz, Danone, Carlsberg), czy też branżę medyczną (Aesculap Chifa, 3M, MacoPharma). Dominują co prawda firmy z kapitałem zagranicznym, najczęściej należące do międzynarodowych korporacji, ale coraz więcej można odnotować firm polskich zarówno dużych, średnich, jak i małych. W kilku ostatnich latach bardzo dynamicznie rosło zainteresowanie Lean w branży meblarskiej. IKEA popularyzuje Lean wśród swoich dostawców, a tych w Polsce ma znaczną liczbę. Ostatnio pojawia się zainteresowanie Lean w przemyśle ciężkim, branży opakowań, czy budowlanej.

Zdecydowana większość polskich przedsiębiorstw zaczęła „przygodę” z ciągłym doskonaleniem od 5S, TPM czy też SMED lub warsztatów Kaizen. Motywacje do podejmowania

¹³ *Systemy zarządzania przedsiębiorstwem – techniki Lean Management i Kaizen*, redaktor prowadzący Bartłomiej Zamostny, Wydawnictwo Wiedza i Praktyka sp. z o.o., Warszawa 2014, s. 7.

takich działań były bardzo różne, od odgórných wytycznych z zagranicznych central firm, poprzez chęć poprawy procesów i ogólnie konkurencyjności przedsiębiorstwa, a na swego rodzaju „modzie” lub zainteresowaniu i ciekawości kierownictwa kończąc. Pierwsze lata wdrożeń w Polsce to również czas eksperymentowania z różnymi stylami implementacji metod i technik oraz przełamywania, wyolbrzymianych nieraz, oporów i niechęci do zmian. Dał się wtedy zauważyć wśród załóg firm trend zwątpienia i niechęci do Lean, który można obiegowo nazwać „nie, bo to jakieś japońskie metody, dobre dla Japończyków, a nie dla Polaków”, jak i niewłaściwą strategię wdrożeń, zakładającą przerzucenie odpowiedzialności za zmiany w firmie na pojedyncze osoby¹⁴.

3.1. Przedsiębiorstwo Esselte w Koziennicach

Esselte to producent artykułów biurowych (m.in. segregatory, teczki, wyroby foliowe). Firma powstała w 1913r. w Szwecji. Obecnie posiada oddziały w 29 krajach i zatrudnia blisko 6 000 pracowników. W Polsce Esselte istnieje od 1991 roku, w Koziennicach jest największa fabryka na świecie, która zatrudnia 700 osób. Firma Esselte już trzeci rok wdraża z powodzeniem filozofię Kaizen. Zdecydowała się zastosować tę metodę, ze względu na ogromną sieć dystrybucji, koszty magazynowania gotowych produktów i długie czasy dostaw. Kaizen umożliwił usprawnienie procesów produkcyjnych, administracyjnych i komunikacji wewnętrznej. Dzięki temu maksymalnie zredukowano czas magazynowania i oczekiwania na realizację zamówienia. Bardzo ważnym czynnikiem decydującym o satysfakcji klienta, jest oprócz jakości, terminowość dostaw. Celem nadrzędnym było zwiększenie elastyczności produkcji, czyli wytwarzanie mniejszych partii, przy zwiększeniu częstotliwości. Czas oczekiwania na zamówiony przez klienta wyrób został skrócony z 3 tygodni do 2 dni. Tak dobry wynik udało się osiągnąć właśnie dzięki stosowanej filozofii Kaizen. Zaowocowało to znacznym wzrostem wydajności. Wdrażanie metody Kaizen było procesem żmudnym i długotrwałym. Firma Esselte musiała rozpocząć od analizy każdego pojedynczego procesu – począwszy od zakładania folii na odpowiednią maszynę, po liczbę kroków, jakie musi wykonać obsługujący ją pracownik. Poprawiono elastyczność, wydajność i zdolność produkcyjną pracowników i maszyn, przy wykorzystaniu minimalnych nakładów inwestycyjnych. Aby system Kaizen mógł zostać poprawnie wdrożony, firma musiała także skupić się na pracownikach. Mając na względzie zasady Kaizen i narzędzia lean management, kadra kierownicza zapewnia rocznie wszystkim pracownikom dostęp do 600 warsztatów poświęconych Kaizen. Co roku starsza kadra zarządzająca, właściciele firmy i ponad 50 kierowników organizują w jednym z zakładów produkcyjnych tygodniowe warsztaty dotyczące filozofii Kaizen¹⁵.

3.2. Fabryka Wyrobów Czekoladowych w Skarbmierzu

Fabryka Wyrobów Czekoladowych w Skarbmierzu wdrożyła Zintegrowany Program Lean 6 Sigma, będący połączeniem trzech koncepcji – TPM (Total Preventive Maintenance), HPWS (High Performance Working System) oraz Lean 6 Sigma. Celem, jest efektywność operacyjna

¹⁴ A. Banaś, *op. cit.*

¹⁵ *Ibidem.*

realizowana dzięki pracy autonomicznych zespołów o wysokich kompetencjach. Przede wszystkim są to zespoły produkcyjne, a kluczowym dla nich zadaniem jest wejście przez pracowników w rolę „właściciela maszyny” lub „właściciela systemu”, opartego na zbudowaniu kompetencji eksperta w tym obszarze, aby stać się odpowiedzialnym za swój obszar. Wdrażanie programu wymaga ogromnego zaangażowania oraz zmiany sposobu postrzegania lidera, przechodzącego stopniowo z roli osoby zarządzającej w rolę wspierającego trenera. Jest to także inwestycja w budowę kompetencji zespołów i towarzyszące całości procesu zmiany organizacyjne. Dzięki wdrożeniu IL6S pracownicy chcą osiągnąć¹⁶:

- zero wypadków,
- 100% jakości – zero defektów,
- redukcję kosztów,
- bezawaryjną pracę maszyn,
- bycie liderem w innowacjach i technologii.

3.3. Wytwórnia Leków USP Zdrowie we Wrocławiu

Wytwórnia Leków USP Zdrowie we Wrocławiu od kilku lat firma prowadzi działania, mające na celu przeobrażenie zakładu w bardziej konkurencyjny, elastyczny procesowo i optymalny kosztowo. Zmiany oparto głównie na zmianie kultury organizacyjnej zakładu i jego filozofii działania. Jednym z głównych kierunków było uruchomienie w 2011 r. programu „3D Dążenie Do Doskonałości”¹⁷. W 2012 r. rozpoczęto działania, mające zaszczepić w pracownikach nowe postrzeżenie wytwórni poprzez jej procesy, efektywność oraz patrzenie na nią oczami klienta. Zmiany powodują, że doskonalenie miejsca pracy, procesów i firmy staje się codziennością. Jest to możliwe dzięki przełomowym rozwiązaniom, wprowadzanym dzięki innowacyjności i zaangażowaniu pracowników. Duży nacisk położono na identyfikację przyczyn pojawiających się problemów i odchyleń. Kluczowy jest tu program wniosków pracowniczych, który rozwinął się w przeciągu 3 lat i jest źródłem wielu usprawnień. 3D to nie tylko sukces możliwy dzięki zaangażowaniu pracowników wszystkich szczebli, to również ciężka codzienna praca. Spływające wnioski wymagają regularnych spotkań komisji oceniającej, która spotyka się nawet trzy razy w tygodniu oceniając każdorazowo około 30 pomysłów. Dzięki temu pracownicy mają szybką informację zwrotną dotyczącą możliwości realizacji wniosku. Akcje szkoleniowe, projekty ciągłej poprawy, czy TPM mają swoje indywidualne nazwy, logotypy, plakaty, które wzbudzają w pracownikach pozytywne emocje i poczucie przynależności do akcji¹⁸.

3.4. Gates Polska Sp z o.o. w Legnicy

Gates Polska Sp z o.o. jest częścią międzynarodowej Korporacji Gates z siedzibą w Denver (USA), posiadającą ponad 100 zakładów w 30 państwach, zatrudniającą 14.000 pracowników

¹⁶ Materiały wewnętrzne firmy Mondelez Polska Production: *Zintegrowany program Lean 6 Sigma w Fabryce wyrobów Czekoladowych w Skarbimierzu*.

¹⁷ A. Skiba, *Model 3M Toyoty*, <http://leanmanufacturing.pl/artykuly/lean-w-teorii/model-3m-toyoty-mudamura-muri.html> (22.01.2015).

¹⁸ A. Banaś, *op. cit.*

na całym świecie. Gates to światowy lider w produkcji zaawansowanych technologicznie pasów gumowych i przewodów, mających zastosowanie w motoryzacji, przemyśle, hydraulice i rolnictwie. Główne gałęzie przemysłu korzystające z produktów Gates to motoryzacja, transport, rolnictwo, górnictwo, budownictwo, produkcja sprzętu biurowego, technologia komputerowa, produkcja żywności.

W Polsce firma działa w Legnickiej Specjalnej Strefie Ekonomicznej od 13 lat i jest obecnie największym zakładem Grupy Gates w Europie zatrudniającym prawie 600 osób. Firma posiada certyfikacje systemów zarządzania: ISO 9001, ISO/TS 16949, ISO 14001 i OHSAS 18001, a dzięki swoim rozwiązaniom uzyskała globalny status „uprzywilejowanego dostawcy” oraz liczne nagrody i wyróżnienia przyznawane przez kluczowych klientów oraz biznes¹⁹. Celem firmy Gates jest ciągły rozwój, realizowany dzięki ludziom, bez których sukces nie byłby możliwy. Zaangażowanie pracowników, to kluczowy czynnik we wdrażaniu filozofii ciągłego doskonalenia. Pracownicy wyższego szczebla są bardzo zaangażowani w procesie tworzenia zaangażowania pracowników²⁰.

Zakończenie

Japońska metoda ciągłego doskonalenia Kaizen jest stosowana przez wiele dużych, światowych firm. Wiele firm nie chce współpracować z firmami, które nie mają wprowadzonej, chociaż części metod i narzędzi Kaizen. Kaizen pozwala na zwiększenie efektywności procesów produkcji, zdobycie przewagi konkurencyjnej, ciągłe doskonalenie oraz osiąganie coraz wyższych standardów. Nie jest to łatwe, ponieważ na początku trzeba zmienić myślenie wszystkich ludzi w przedsiębiorstwie. Zastosowanie Kaizen zależy od specyfiki zakładu, w którym wprowadza się metody ciągłego doskonalenia oraz od zaangażowania i otwartości na zmiany. Zmiany w podejściu pracowników do każdego zadania mają, w przyszłości, zwiększyć bezpieczeństwo i efektywność pracy²¹.

Wiele japońskich firm osiągnęło światowy sukces stosując zarządzanie przez Kaizen, dlatego europejskie firmy powinny brać z nich przykład. Kaizen pozwala przedsiębiorstwom sprostać wymaganiom wytwarzania produktów i usług o najwyższej jakości, niskim kosztem i dokładnie na czas. Cały proces powinien odbywać się przy wsparciu najwyższych szczebli zarządzania, których zadaniem jest stwarzanie odpowiedniej kultury pracy sprzyjającej ciągłemu rozwojowi²².

Kaizen angażuje wszystkich pracowników i pozwala na szybką poprawę efektywności bez konieczności ponoszenia znacznych inwestycji. Menadżer odgrywa tu dużą rolę, gdyż od niego zależy, jak rozwinie się współpraca z pracownikami, czy będą chętnie dzielić się z nim swoimi pomysłami i spostrzeżeniami bez odczuwania lęku przed brakiem akceptacji. Kaizen to kultura działania, która aby odniosła sukces, musi być filozofią codziennego, systematycz-

¹⁹ *Ibidem*.

²⁰ Materiały otrzymane z firmy Geates w czasie „Gemba Wok” w dniu 22.10.2014 r.

²¹ L. Wasilewski, *op. cit.*

²² A. Sapór, *Kaizen – filozofia ciągłego udoskonalania organizacji*, „Organizacja i Kierowanie”, 4/2004, s. 91.

nego działania. Pracownicy muszą każdego dnia poszukiwać nowych rozwiązań, ulepszeń, utrzymywać porządek na swoim miejscu pracy oraz unikać marnotrawstwa²³.

I co najważniejsze, bez zmiany mentalności ludzi nie da się wdrożyć, nawet najprostszego, systemu, bo to oni sami muszą go realizować. Postawa i zaangażowanie większości pracowników to końcowy sukces.

Bibliografia

- Banaś A., *Efektywność wprowadzenia metody Kaizen w oddziałach górniczych dla poprawy bezpieczeństwa oraz wydajności pracy*, Uniwersytet Zielonogórski, Zielona Góra 2015, praca dyplomowa napisana pod kierunkiem dr inż. Izabeli Gabryelewicz.
- Bednarz K., *7 marnotrawstw – cz. 2*, www.leancenter.pl/bazawiedzy/artukul/id/133/day (22.01.2015).
- Kaizen Institute: materiały szkoleniowe.
- Imai M., *Gemba Kaizen. Zdroworozsądkowe niskokosztowe podejście do zarządzania*. Wydawnictwo MT Biznes sp. z o.o., Warszawa 2006.
- Imai M., *Kaizen. Klucz do konkurencyjnego sukcesu Japonii*. Wydawnictwo MT Biznes sp. z o.o., Warszawa 2007.
- Materiały otrzymane z firmy Geates w czasie „Gemba Wok” w dniu 22.10.2014 r.
- Materiały wewnętrzne firmy Mondelez Polska Production: Zintegrowany program Lean 6 Sigma w Fabryce wyrobów Czekoladowych w Skarbimierzu.
- Mazur A., Gołaś H., *Zasady, metody i techniki wykorzystywane w zarządzaniu jakością*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2010.
- Michałowska A., *Jak skutecznie wdrożyć TPM?*, „Inżynieria & Utrzymanie Ruchu Zakładów Przemysłowych”, nr 3 (108), 2015, s.78-81.
- Miller J., Wroblewski M., Villafuerte J., *Kultura Kaizen. Budowanie i utrzymywanie kultury ciągłego doskonalenia*, Wyd. MT Biznes sp. z o.o., Warszawa 2014.
- Sapór A., *Kaizen – filozofia ciągłego udoskonalania organizacji*, „Organizacja i Kierowanie”, 4/2004, s. 91-101.
- Skiba A., *Model 3M Toyoty*, dostęp, <http://leanmanufacturing.pl/artykuly/lean-w-teorii/model-3m-toyoty-mudamura-muri.html> (22.01.2015).
- Słownik Lean Manufacturing*, <http://leanmanufacturing.pl/sownik.html> (22.01.2015).
- Systemy zarządzania przedsiębiorstwem – techniki Lean Management i Kaizen*, redaktor prowadzący: Bartłomiej Zamostny, Wydawnictwo Wiedza i Praktyka sp. z o.o., Warszawa 2014.
- Wasilewski L., *Kaizen – tajemnica sukcesu Japonii*, Wydawnictwo Ośrodka Badań Jakości Wyrobów ZETOM, Warszawa 1992.

²³ J. Miller, M. Wroblewski, J. Villafuerte, *Kultura Kaizen. Budowanie i utrzymywanie kultury ciągłego doskonalenia*, Wyd. MT Biznes sp. z o.o., Warszawa 2014.