

Katarzyna Abrantowicz  
Marta Piotrowska  
Studenckie Koło Naukowe Zarządzania Jakością „Q-mam”  
Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

## KAIZEN – JAPOŃSKA METODA W POLSKICH FIRMACH

### 1 Wstęp

Japońska filozofia Kaizen powstała w latach 40-tych XIX wieku. Wtedy to, na zniszczone wojną wyspy japońskie, przybyła grupa amerykańskich statystyków, z doktorem Demingiem na czele. Edwards Deming, specjalista w dziedzinie kontroli jakości, zapoczątkował w Japonii „jakościową rewolucję”, która wkrótce objęła swoim zasięgiem cały świat. Uczył on Japończyków, 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<sup>1</sup>. Po drugiej wojnie światowej większość japońskich firm musiała na nowo zaczynać od podstaw. Każdego dnia menedżerowie i robotnicy stawali przed nowymi wyzwaniami i każdy dzień oznaczał postęp. Już sam fakt istnienia na rynku wiązał się z koniecznością nieustannego doskonalenia.

Na skutek wpływu Deminga w języku japońskim pojawiło się nowe słowo – KAIZEN, „gdzie **kai** znaczy zmiana, a **zen** dobry”<sup>2</sup>, Kaizen jest więc zasadą ciągłego doskonalenia.

Zastosowanie metod totalnej kontroli jakości i ogólnozakładowej kontroli jakości pomogło japońskim firmom wypracować sposoby myślenia zorientowane na proces i stworzyć strategię zapewniającą ciągłe doskonalenie poprzez zaangażowanie wszystkich pracowników na każdym szczeblu organizacji. Idea stopniowego ulepszania, codziennego wprowadzania drobnych poprawek stała się w ciągu ostatnich 30-40 lat dla większości słynnych firm japońskich „sposobem życia”<sup>3</sup>.

Lata 90 - te XX wieku to okres transformacji systemowej w Polsce, wiele przedsiębiorstw zainteresowało się filozofią Kaizen. Najlepsze pomysły początkowo

---

<sup>1</sup> Internet a.

<sup>2</sup> D. Król, *Inspiracja prakseologiczna dla systemu Kaizen*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 11/2004, s.17.

<sup>3</sup> Por. A.Oess, *Kaizen*, „Problemy Jakości” 4/2002, s.16.

napływały głównie ze Szwecji, dopiero później głównym źródłem inspiracji stała się Japonia oraz jej eksperci<sup>4</sup>.

## 2 Różnice między filozofią zachodniego a japońskiego sposobu zarządzania

„Masaaki Imai, założyciel Instytutu Kaizen oraz autor książki „Kaizen. Tajemnica sukcesu Japonii” uważa, że tę filozofię można zastosować w każdej firmie, ponieważ „nawet największy głupiec jest w stanie zwiększyć wydajność pracy, jeśli poświęci na to odpowiednią ilość środków. Prawdziwą sztuką jest zwiększenie efektywności bez dodatkowych inwestycji w nowe narzędzia i technologie”<sup>5</sup>.

Pomiędzy dwoma modelami zarządzania japońskim oraz europejskim występuje wiele różnic tj<sup>6</sup>.

- Definicja pojęcia jakość. Arystoteles zdefiniował ją w swoim dziele „*Categoriae*” jako: „to co sprawia, że rzecz jest rzeczą, którą jest”. Europejczycy kojarzą więc jakość z charakterystyką techniczną produktów. Takie jej pojmowanie jest więc dosyć powierzchowne i ściśle wiąże się z kontrolą techniczną. W Japonii natomiast podchodzi się do jakości w zupełnie inny sposób. Nie jest ona definiowana, lecz traktowana jako podejście. Kojarzy się „ze wszystkim co można poprawić”<sup>7</sup>.
- W modelu zachodnim dużą wagę przykładają się do wyników jakie osiągnie poszczególny pracownik, przez co nasila się konkurencja i współzawodnictwo, w odróżnieniu model japoński oparty jest na pracy zespołowej i wspólnym podejmowaniu decyzji.
- Europejscy pracownicy mają możliwość szybkiego awansu co wiąże się ze znacznym wzrostem wynagrodzeń, lecz nie zapewnia stabilności i pewności w utrzymaniu pozycji w pracy. Japońskie firmy inwestują w podwładnych i choć nie ma tu mowy o dużych różnicach w wynagrodzeniach, a awans jest powolny to pracownik ma zapewnioną pracę na całe życie.
- 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.

---

<sup>4</sup> Internet c.

<sup>5</sup> Internet e.

<sup>6</sup> A. Hamrol, W. Mantura, *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa – Poznań 1998, s. 98.

<sup>7</sup> Por. L. Wasilewski, *Podstawy zarządzania jakością*, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 1998, s. 19.

- Przedsiębiorstwa europejskie zorientowane są na technikę, która rozwija się w sposób ciągły i dynamiczny. Widoczne efekty są bowiem najważniejsze. Ciągłe szuka się nowych technologii. W Japonii postęp techniczny to nieustanne zmiany wszystkich procesów tylko wspomagane istniejącymi technologiami. Wszystko tu jest zorientowane na ludzi a nie na technikę.
- Bariere może stanowić 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. W odróżnieniu od nich firmy japońskie uwzględniają potrzebę innowacji nie zapominając o potrzebie ciągłego ulepszania już istniejących standardów.

Pomimo tych różnic niewątpliwie istotne i korzystne jest przeniesienie elementów tej filozofii na polski rynek, ponieważ firma może zyskać wiele korzyści małymi nakładami finansowymi. Wiele japońskich firm osiągnęło światowy sukces stosując zarządzanie przez Kaizen dlatego uważamy, że europejskie firmy powinny brać z nich przykład. Nie chodzi tutaj o całkowite naśladowanie tylko o dostosowywanie japońskich metod do europejskich warunków.

### **3 Definicja Kaizen**

Kaizen jest japońską filozofią zarządzania to specyficzny sposób myślenia, który zrewolucjonizował gospodarkę japońską na przestrzeni ostatnich trzydziestu lat prowadząc do ustawicznej poprawy jakości wyrobów i usług poprzez znaczne zminimalizowanie kosztów działalności.<sup>8</sup> Jego istotę stanowi ciągłe i nieprzerwane doskonalenie wszystkich procesów w firmie. Obejmuje każdego pracownika począwszy od kadry kierowniczej a skończywszy na pracownikach szeregowych, ponieważ Kaizen skupia się na małych usprawnieniach jego wprowadzanie w życie ma skutek długookresowy, jednak to systematyczne zmiany i małe ulepszenia prowadzą do wielkich i spektakularnych efektów. Jest to metoda mniejszych, ale stale osiąganym korzyści. Japońska koncepcja zarządzania polega na ciągłym poszukiwaniu i wdrażaniu nawet niewielkich usprawnień we wszystkich dziedzinach działalności i na każdym stanowisku pracy. Celem jest osiągnięcie znacznych sukcesów za pomocą drobnych kroków, nie wymagających angażowania znacznych środków i nakładów. Każdy pracownik ma nieujawnione jeszcze możliwości i zdolności, a ich odkrycie i wykorzystanie, przy znacznym stanie zatrudnienia, może przynieść znaczne efekty. „Przesłanie Kaizen głosi, że

---

<sup>8</sup> A. Sapór, *Kaizen - filozofia ciągłego udoskonalania organizacji*, „Organizacja i Kierowanie”, 4/2004, s. 91

żaden dzień nie powinien minąć bez dokonania jakiejś poprawy w którymś z obszarów funkcjonowania firmy”<sup>9</sup>.

Kaizen stał się bardzo szybko światową techniką o globalnym wymiarze, ponieważ pozwala przedsiębiorstwom sprostać wymaganiom wytwarzania produktów i usług o najwyższej jakości, niskim kosztem i dokładnie na czas wykonania zlecenia.

#### **4 Sposób wdrażania Kaizen i jego przebieg w późniejszych etapach**

Metoda Kaizen powinna być wdrażana na operacyjnym i taktycznym poziomie zarządzania oraz wśród pracowników bezpośrednio tworzących produkty czy też usługi. Cały proces powinien odbywać się przy wsparciu najwyższych szczebli zarządzania, których zadaniem jest stwarzanie odpowiedniej kultury pracy sprzyjającej ciągłemu rozwojowi.

Aby filozofia została z powodzeniem zastosowana należy kierować się następującymi wskazówkami<sup>10</sup>:

- Umysł jest twoim atutem, w nim tkwi rozwiązanie wszystkich problemów.
- Spostrzegaj rzeczy w perspektywie ciągłego ich ulepszania.
- Nie wszystko zrobisz perfekcyjnie ale zawsze możesz to ulepszyć.
- Każdy popełniony błąd poprawiaj od razu.
- Wyciągaj wnioski z każdego błędu i na podstawie doświadczeń twórz standardy.
- Myśl jak coś można zrobić, a nie dlaczego nie można tego zrobić.
- Staraj się wprowadzać nawet niewielkie zmiany.

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.

Każdy pomysł zostaje rozpatrzony wg poniższego schematu<sup>11</sup>:

- Analiza obecnej sytuacji –analiza wszystkich procesów zachodzących w firmie, uświadomienie sobie istnienia problemów, jeżeli takie istnieją. Ważne jest aby wychwycić nawet najmniejsze błędy.

---

<sup>9</sup> A.Oess, op.cit., s.16

<sup>10</sup> Por. Internet g.

<sup>11</sup> Internet a.

- Określenie udoskonaleń – wprowadzenie usprawnień, wskazanie nowych, niestosowanych dotąd procedur, które doprowadzają do rozwiązania istniejących problemów.
- Wdrożenie udoskonaleń – pracownicy wprowadzając nowe pomysły muszą ciągle je obserwować i w razie potrzeby poprawiać je. Drobne usprawnienia nie mogą mieć końca.
- Ocena rezultatów – przeprowadzony proces zostaje poddany ocenie.

Stosowanie powyższego schematu umożliwia dokładne sprawdzenie pomysłu, wprowadzenie go w życie z pewnością, że będzie on dobrze przyjęty przez wszystkich pracowników. Zapewnia on eliminację większości błędów występujących w firmie co sprawi, że zarówno pracownicy, jak i konsumenci osiągną korzyści.

## **5 Zastosowanie Kaizen na przykładzie firmy Esselte<sup>12</sup>**

Wiele firm działających w Polsce zaczęło stosować metodę Kaizen ułatwiającą im osiągnięcie sukcesu, są to między innymi: Toyota, Masterfoods, Wuzetem – Warszawskie Zakłady Mechaniczne<sup>13</sup> oraz firma Esselte, którą zajmujemy się szerzej. Przedsiębiorstwo to znajduje się w Kozienicach. Esselte to lider w dziedzinie zarządzania dokumentami i wiodący na świecie producent artykułów biurowych. Firma powstała w 1913 r. w Szwecji. Obecnie posiada oddziały w 29 krajach i zatrudnia blisko 6 000 pracowników. Oferta obejmuje ponad 30 000 artykułów, dostępnych w 100 krajach na świecie. W Polsce Esselte istnieje od 1991 roku, w Kozienicach posiada swą największą fabrykę na świecie, gdzie zatrudnia 700 osób.

Firma Esselte już trzeci rok wdraża z powodzeniem filozofię Kaizen. Przedsiębiorstwo to zdecydowało się zastosować tę metodę, gdyż ze względu na ogromną sieć dystrybucji koszty magazynowania gotowych produktów były bardzo wysokie. Kaizen umożliwił im usprawnienie procesów produkcyjnych, administracyjnych i komunikacji wewnętrznej. Dzięki temu mogli maksymalnie zredukować czas magazynowania i oczekiwania na realizację zamówienia, gdyż jak mówi Piotr Mackiewicz – dyrektor fabryki: „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 – od momentu otrzymania informacji, produkcję, aż do uzupełnienia zapasów magazynowych - został skrócony z 3

---

<sup>12</sup> Internet d.

<sup>13</sup> Pomimo starań auterek nie udało się pozyskać informacji.

tygodni do 2 dni. Tak dobry wynik udało się osiągnąć właśnie dzięki stosowanej filozofii Kaizen. Zaowocowało to znacznym wzrostem wydajności.

Wdrażanie metody Kaizen było jednak procesem żmudnym i długotrwałym. Firma Esselte musiała bowiem rozpocząć od analizy każdego pojedynczego procesu – począwszy od zakładania folii na odpowiednią maszynę, po ilość 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. Elementy filozofii musieli bowiem przyswoić pracownicy na wszystkich stanowiskach: począwszy od kadry kierowniczej każdego szczebla, po pracowników administracji, produkcji, transportu i pracowników fizycznych. Ważne bowiem było, aby wszystkie dokonywane zmiany były akceptowane przez nich i by mogli oni bezpośrednio w nich uczestniczyć. Przekonani do tej idei pracownicy mogli mieć własny udział w zwiększaniu wydajności przedsiębiorstwa.

Nad stosowaniem zasady Kaizen w fabryce Esselte Polska czuwa zespół japońskich konsultantów. Przeprowadzają oni szkolenia zarówno na miejscu, jak i podczas specjalnych szkoleń w Japonii. Tygodniowe warsztaty to zazwyczaj praca nad konkretnym odcinkiem produkcji, a ich wynikiem jest opracowanie metody na wdrożenie zmiany.

Piotr Mackiewicz - dyrektor fabryki w Kozienicach stwierdza, że poprawiła się całościowa kultura przedsiębiorstwa, zadowolenie klientów i pracowników, a to przełożyło się bezpośrednio na wyniki finansowe i pomogło zwiększyć przewagę konkurencyjną firmy.

## **6 Zalety i wady Kaizen**

Analizując przebieg wdrażania Kaizen i jego rozwój w wyżej wymienionej firmie, możemy wyodrębnić, zarówno plusy, jak i minusy tej filozofii.

Do zalet zalicza się między innymi<sup>14</sup>:

- Stopniowe wprowadzanie zmian sprzyjające lepszej akceptacji przez pracowników – są oni lepiej przygotowani do kolejnych kroków, nie denerwują się, że sytuacja w firmie stanie się niestabilna, gdyż przeprowadzane zmiany są im stopniowo przekazywane. Pracownicy podchodzą z większym zrozumieniem do nowych sytuacji, są spokojniejsi i lepiej zorganizowani.

---

<sup>14</sup> Por. D. Król, op. cit, s.18

- Łatwiejsze osiągnięcie stabilnej pozycji konkurencyjnej – „małymi krokami” firma osiąga coraz lepsze rezultaty. Jest lepiej przygotowana do różnych sytuacji, gdyż ciągle ulepszanie owocuje większym doświadczeniem, ponieważ wszystkie zmiany są drobne i stopniowe, nie wymagają od przedsiębiorstwa dużych nakładów finansowych. Przedsiębiorstwo może osiągnąć bez większych wyrzeczeń dobrą pozycję konkurencyjną na rynku. Ma pewność, że jej produkt będzie zawsze towarem z „górnej półki”, gdyż jest ciągle ulepszany.
- Eliminowanie marnotrawstwa w procesach przez ciągle ulepszanie – w firmie zarządzanej przez Kaizen nie ma mowy o „mudzie” – czyli niepotrzebnym zastojom pracowników w pracy. Są oni ciągle zajmowani i w pełni wykorzystywani co daje im poczucie, że są potrzebni i przydatni, a przedsiębiorstwo nie jest narażone na dodatkowe koszty i opóźnienia. Wiąże się to oczywiście z ciągłą obserwacją pracowników. Oni sami również dzielą się swoimi pomysłami, np. jeśli wiedzą jak można skrócić czas wykonywania danego zajęcia, proponują to.
- Niska i prosta odpowiedzialność – ponieważ wszystkie zmiany i pomysły są konsultowane, odpowiedzialność nie spada bezpośrednio na jednego pracownika. Każde produkowane dobro ma swojego właściciela, który stara się aby było jak najwyższej jakości. Jest to więc dosyć wąska odpowiedzialność.
- Korzyści od razu oraz stopniowo – przedsiębiorstwo wdrażając Kaizen od razu może zauważyć korzyści, zarówno na tle produkcyjnym, jak i u pracowników zyskując z nimi lepszy kontakt. Główną zaletą jest to, że nie odbywa się to kosztem dużych nakładów finansowych. W trakcie zarządzania przez Kaizen przedsiębiorstwo może też obserwować szereg stopniowych zmian na lepsze dzięki procesom ciągłego ulepszania.
- Niskie koszty wprowadzenia i stosowania – wdrażanie Kaizen nie wymaga dużych nakładów finansowych. Przede wszystkim firma musi skupić się na pracowniku, umożliwić mu odpowiednie przygotowanie, szkolenia i zapewnić przyjazną atmosferę. Wiele zależy od menedżera, który powinien wpłynąć na nastawienie podwładnych i przekonać ich, że dobro firmy jest bardzo ważne dla wszystkich.
- Kaizen mimo wielu zalet posiada również kilka wad, do których należy zaliczyć<sup>15</sup>:

---

<sup>15</sup> Tamże, s.18

- Długotrwały i powolny proces zmian powoduje, że nie każda firma może zdecydować się na Kaizen. Dotyczy to głównie przedsiębiorstw znajdujących się na skraju bankructwa, którym pomogłyby tylko drastyczne zmiany.
- Zbytńa drobiazgowość- dla dużych firm jest to nie lada wyzwanie. Muszą one bowiem zwracać uwagę na wszystkie detale co wymaga dużego skoordynowania i spostrzegawczości. Ciężiej jest również dotrzeć do wszystkich pracowników. Trzeba uważać by przesadna drobiazgowość nie doprowadziła do zajmowania się niepotrzebnymi sprawami i znajdowania dodatkowych problemów.
- Nie zmienia radykalnie istniejącego stanu – są to bowiem drobne zmiany, mające zapewnić stopniową poprawę. W Kaizen nie chodzi o przebudowanie całego przedsiębiorstwa lub wielkie inwestycje, lecz o zmianę nastawienia ludzi na ciągłe udoskonalanie i poprawianie istniejącego stanu.
- W europejskich firmach brak odpowiedniej kultury organizacyjnej – może to stanowić pewną barierę. Przyjęcie przez przedsiębiorstwo Kaizen będzie w dużej mierze zależało od jego przyswajania i rozumienia nowej koncepcji zarządzania i definiowania jakości.

Zbiorcze zestawienie zalet i wad przedstawia poniższa tablica (Tab.1)

Tab. 1 Wady i zalety Kaizen

| <b>ZALETY</b>  | <b>WADY</b>  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• stopniowe wprowadzanie zmian sprzyja lepszemu akceptacji przez pracowników</li> <li>• łatwiejsze osiągnięcie stabilnej pozycji konkurencyjnej</li> <li>• eliminowanie marnotrawstwa w procesach przez ciągłe ulepszanie</li> <li>• niska i prosta odpowiedzialność</li> <li>• korzyści od razu oraz stopniowo</li> <li>• niskie koszty wprowadzenia i stosowania</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• długotrwały i powolny proces zmian</li> <li>• zbytńa drobiazgowość</li> <li>• nie zmienia radykalnie istniejącego stanu</li> <li>• w europejskich firmach brak odpowiedniej kultury organizacyjnej</li> </ul> |

Źródło: Opracowanie własne.

Analizując powyższą tablicę można wywnioskować, że przeważają zalety, a wad jest mniej i są one mniej istotne. Jest to czynnik, który powinien zachęcić przedsiębiorców do wprowadzenia filozofii Kaizen na polski rynek.



## 7 Podsumowanie

Kaizen stał się bardzo szybko światową techniką o globalnym wymiarze, ponieważ pozwala przedsiębiorstwom sprostać wymaganiom wytwarzania produktów i usług o najwyższej jakości, niskim kosztem i dokładnie na czas wykonania zlecenia.

Kaizen to kultura działania, która aby odniosła sukces, musi być filozofią codziennego, systematycznego działania. Pracownicy muszą każdego dnia poszukiwać nowych rozwiązań, ulepszeń, utrzymywać porządek na swoim miejscu pracy oraz unikać marnotrawstwa.

### Literatura:

Hamrol A., Mantura W., *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa – Poznań 1998.

Imai M., *Kaizen. Tajemnica sukcesu Japonii*, ZETOM, Warszawa 1992.

Król D., *Inspiracja prakseologiczna dla systemu Kaizen*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, 11/2004.

Oess A., *Kaizen*, „Problemy Jakości” 4/2002.

Sapór A., *Kaizen - filozofia ciągłego udoskonalania organizacji*, „Organizacja i Kierowanie” 4/2004.

Wasilewski L., *Podstawy zarządzania jakością*, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 1998.

Wawak S., *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, Helion 2002

Wolniak R., *Gemba – japońska technika zarządzania*, „Przegląd Organizacji” 7-8/2003

### Źródła internetowe:

Internet a, <http://www.bankier.pl>

Internet b, <http://www.centrumwiedzy.edu.pl>

Internet c, <http://www.cxo.pl>

Internet c, <http://www.eduskrypt.pl>

Internet d, <http://www.esselte.com.pl>

Internet e, <http://www.kaizen-institute.com>

Internet f, <http://www.umbrella.org.pl>

Internet g, <http://www.webmedia.pl>

## **KAIZEN – JAPANESE METHOD IN POLISH FIRMS**

### Summary

This article describes the philosophy of constant improving – Kaizen. The authors present fundamental presumptions, main profits of implementation and practical application methods in Polish firm Esselte in Kozenice.