

Transformacja KAIZEN
w perspektywie przemiany kulturowej organizacji

Transformacja **KAIZEN**

w perspektywie
przemiany kulturowej organizacji

REDAKCJA

Marcin Lis ■ Mariusz Bryke

Akademia WSB

Dąbrowa Górnicza 2024

Marcin Lis, Mariusz Bryke (redakcja)

Transformacja KAIZEN w perspektywie przemiany kulturowej organizacji

Projekt okładki

Wojciech Ciągło Studio DTP

DTP publikacji

Wojciech Ciągło Studio DTP, www.dtp-studio.pl

Korekta

Anna Zdonek

ISBN 978-83-67673-48-8



Wydawca

Akademia WSB

ul. Ciepłaka 1c, 41-300 Dąbrowa Górnicza, tel. (32) 295 93 59

e-mail: wydawnictwo@wsb.edu.pl, www.wsb.edu.pl

© Copyright by Akademia WSB

Kopiowanie w całości lub we fragmentach zabronione

Dąbrowa Górnicza 2024

SPIS TREŚCI

MARIUSZ BRYKE, MARCIN LIS

Kaizen w XXI wieku: klucz do sukcesu w świecie dynamicznych zmian. Wprowadzenie 7

PIOTR WALENTYNOWICZ

Metody kształtowania kultury organizacyjnej sprzyjającej Kaizen 17

RADOSŁAW OWIECZKA

**Daily KAIZEN™
pierwszym krokiem do zmiany kultury organizacji** 37

MARIUSZ BRYKE

Wsparcie strategii Kaizen do osiągnięcia długoterminowych celów organizacji 47

FILIP WRONA

Sztuczna inteligencja jako element metodologii ciągłego doskonalenia procesów w nowoczesnym Kaizen 61

WIESŁAW DZIERGAWKA

Kanban – przykład wdrożenia w szpitalu 75

JAROSŁAW KARSKI

Ciągłe doskonalenie w biznesie technologicznych usług profesjonalnych 89

KATARZYNA PYRZYŃSKA

Transformacja Kaizen w Gebhardt Stahl Polska 103

KRZYSZTOF SROKA

Koncepcja Kaizen wobec zmian w raportowaniu ESG od 2025 roku 117

Kaizen w XXI wieku: klucz do sukcesu w świecie dynamicznych zmian. Wprowadzenie

Transformacja zaczyna się dzisiaj, nie jutro, nie w przyszłym tygodniu, miesiącu lub roku. System organizacji, na której czele stoisz, załamuje się – najlepszym rozwiązaniem jest Kaizen.

John Toussaint, MD,
założyciel i dyrektor generalny ThedaCare Center
for Healthcare Value 2100

Jakie najważniejsze zadania stoją przed przedsiębiorstwami XXI wieku? Zdobywanie wiedzy i maksymalne wykorzystywanie swoich umiejętności, przekształcanie ich w wartości cenione przez klientów, doprowadzanie tych wartości do świadomości klientów oraz spełnianie zawartych w nich obietnic. Realizacja tych funkcji odbywa się w warunkach, w których zarówno klient, jak i konkurent mogą być „tu i wszędzie”. Dlatego przedsiębiorstwo XXI wieku musi się ścigać z najlepszymi na świecie. Podstawą i warunkiem przewagi jest uczenie się i wprowadzanie zmian szybciej niż konkurencja. Doskonale rezultaty przynosi zaimplementowanie kultury ciągłego doskonalenia, sprzęgnięcie jej z działaniami eliminującymi marnotrawstwo i dążenie do mistrzostwa, czyli Kaizen. Efektywność samej filozofii i skutecznie zaimplementowanych narzędzi Kaizen nie ulega wątpliwości. Kwestia ciągłego doskonalenia i umiejętności rozwiązywania problemów w oparciu o pracę zespołową wydaje się obecnie ważniejsza niż kiedykolwiek wcześniej w tak bardzo zglobalizowanym świecie, podlegającym nieustannym zmianom. Z pewnością warto podjąć dyskusję na

temat znaczenia kultury Kaizen dla organizacji, dla jej niezawodności w długim okresie, w środowisku, które charakteryzuje dynamizm i zmienność.

Kultura Kaizen

Z punktu widzenia Kaizen idealną strategią działań jest podejście: „wszyscy, codziennie, wszędzie”. Niestety, w praktyce częściej wygląda to inaczej: „niektórzy, czasami, w niektórych miejscach”, co prowadzi do zbyt późnego wprowadzania koniecznych zmian, a w konsekwencji do porażki. Można zatem postawić odważną hipotezę: organizacje, w których funkcjonują zasady kultury Kaizen, są zdolne osiągać sukcesy w przyszłości.

Kultura Kaizen wciela w życie zestaw podstawowych wartości, wśród których warto wymienić: zaangażowanie wszystkich pracowników, znaczącą rolę lidera, szacunek dla ludzi, respektowanie standardów, ustrukturyzowane podejście do rozwiązywania problemów, zgodność interesów organizacji, klientów, jak również udziałowców, ciekawość, pokorę, oraz długoterminową perspektywę. Nie można oczywiście wykluczyć, że firma wyznająca wartości będące zaprzeczeniem kultury Kaizen, prezentująca strategię krótkoterminową, arogancki, pozbawiony szacunku dla pracownika, zamknięty, odporny na zmianę i biurokratyczny styl zarządzania może również osiągnąć sukcesy na dłuższą metę. Jednakże, w świecie wyborów, sytuacja taka wydaje się mało prawdopodobna. Klienci korzystają z danego im prawa podejmowania decyzji. W świecie zglobalizowanej komunikacji odbiorcy produktów są zwykle świadomi toksycznej natury kultury korporacyjnej niektórych organizacji i nie pozostają na to obojętni. Pracownicy unikają takich korporacji, co powoduje, że brakuje w nich najwyższej klasy specjalistów. W konsekwencji nawet instytucje finansowe oraz inwestorzy często nie wchodzą z nimi w bliższe relacje.

Zmiana kultury organizacyjnej przychodzi jako ostatnia, nie jako pierwsza. Kultura organizacyjna zmienia się dopiero po tym, jak ludzkie działania zostaną skutecznie zmodyfikowane; nowe zachowania po pewnym czasie przyniosą zauważalną poprawę; ludzie zauważą związek pomiędzy nowymi działaniami a lepszymi wynikami. Zmiana kultury organizacyjnej jest poświadczeniem sukcesu procesu implementacji zmiany.

Kaizen Change Model – sposób na sukces

Zanim dojdzie do projektowanej w kierunku Kaizen zmiany kultury organizacyjnej, należy mieć pewność, że sama organizacja jest dobrze poukładana i zoptymalizowana, zarówno w obrębie struktury organizacyjnej, jak też narzędzi i systemów wspomagających zarządzanie, że jest po prostu organizacją Lean. Trzeba znaleźć

właściwy balans pomiędzy aspektami miękkimi, związanymi z zarządzaniem ludźmi, i twardymi, związanymi z zarządzaniem procesami i systemami, składającymi się na cały obraz kultury Kaizen w organizacji. Jako przykład dobrze funkcjonującego modelu transformacji, spinającego twarde narzędzia oraz miękkie aspekty zarządzania, może posłużyć KAIZEN™ Change Model (KCM), używany przez Kaizen Institute w implementacji kultury Kaizen u swoich klientów na całym świecie.

Rysunek 1. KAIZEN™ Change Model (KCM)



Źródło: materiały Kaizen Institute.

KCM w sposób systemowy podchodzi do wdrażania rozwiązań optymalizujących funkcjonowanie organizacji. Krok po kroku prowadzi liderów i pracowników przez narzędzia i kompleksowe kierunkowe systemy zarządzania, umożliwiając tym samym nie tylko ich skuteczną implementację, ale także elastyczne i systematyczne przenikanie do kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa, a tym samym budowanie w tymże przedsiębiorstwie kultury Kaizen. Obejmuje swoim zasięgiem trzy zintegrowane programy prowadzące do zmiany kulturowej:

- Program rozwoju umiejętności planowania strategicznego dla najwyższego kierownictwa, koncentrujący się na rozwoju zespołów kierowniczych, ich rutynach i umiejętnościach Kaizen.
- Program przełomowych usprawnień procesów rok po roku, w tym rozwoju strategii organizacji, odpowiedzialny za sposób, w jaki zostanie dokonany przełom i usprawnione procesy i metody pracy.
- Program przeprowadzenia zmiany kultury, poprawy codziennego zarządzania zespołem i umiejętności liderkich skoncentrowany na sposobie rozwijania pracowników i utrzymywania usprawnień w czasie.

Wdrożenie Kaizen odbywa się poprzez dbanie o to, aby każdy element KAIZEN™ Change Model (KCM) został uwzględniony we właściwej proporcji, zgodnie z dojrzałością i celami strategicznymi organizacji:

- *Daily Kaizen* (codzienne zarządzanie) – aby utrzymać wyniki z roku na rok,

- *Value Stream Kaizen* – aby weryfikować aktualny stan procesów i definiować nowe cele optymalizacyjne,
- *Strat Kaizen* – aby osiągać dwucyfrową poprawę, która jest napędzana strategicznymi celami organizacji.

Świadomość *muda*

Każda zmiana powinna uwzględniać właściwy poziom komunikacji i rozwijania świadomości wszystkich jej uczestników, odnoszącej się do celu, zakresu i korzyści wynikających z jej wdrożenia. Celem każdego działania optymalizacyjnego opartego o narzędzia Kaizen jest eliminacja marnotrawstwa (z japońskiego – *muda*). Jednakże, aby było to możliwe i skuteczne, należy najpierw zbudować u wszystkich pracowników na każdym szczeblu organizacji świadomość, czym jest *muda* i umiejętność jej identyfikowania i eliminowania. Każdy pracownik powinien mieć ukształtowaną wewnętrzną potrzebę nieustannego analizowania swojego stanowiska pracy, sposobu działania i procesów, których jest uczestnikiem, pod kątem działań, które przynoszą wartość dodaną dla klienta, i eliminowania tych, które tej wartości nie przynoszą. Co więcej, powinien rozumieć, po co to robi, zarówno w kontekście indywidualnym, ale także w odniesieniu do całej organizacji. Zmienia się wówczas podejście do wykonywanej pracy, motywacja oraz poczucie wpływu na decyzje mające odzwierciedlenie bezpośrednio w procesach biznesowych. Tylko przy jednoczesnym wystąpieniu świadomości i zrozumienia istoty eliminacji marnotrawstwa możliwe będzie podejmowanie działań, które dadzą wymierne efekty w doskonaleniu procesów, ale także w zmianie kultury pracy zmierzającej w kierunku stanu Lean. Sama świadomość *muda* nie wystarczy jednak do tego, aby przedsiębiorstwo odniosło sukces. Niezbędna jest także wiedza na temat konkretnych narzędzi i umiejętność ich zastosowania. Na poziomie fundamentów zaprezentowanego modelu znajdują się trzy kluczowe narzędzia: standaryzacja, wizualizacja i właściwa organizacja miejsca pracy, zgodna z metodologią 5S. W jaki sposób wspierają one budowanie kultury Kaizen?

Standaryzacja

Standaryzacja jest doskonałym narzędziem, zapewniającym wykonywanie pracy w sposób najlepszy, najprostszy i najbezpieczniejszy. Dotyka ona zarówno aspektów miękkich, ułatwiających kadrze kierowniczej zarządzanie pracownikami i realizację celów administracyjnych, jak również twardych – operacyjnych, określających sposoby wykonywania pracy, pozwalających osiągnąć najlepszą

jakość przy najniższym koszcie i najszybszej dostawie do klienta. Powtarzalność działań określona standardem eliminuje zmienność i stabilizuje procesy, dając wysoki poziom jakości produktów czy też usług, a tym samym zapewniając przewagę konkurencyjną na rynku. Standardy pokazują kluczowe kroki i punkty kontrolne wykonywanych czynności, co pomaga liderom nadzorować prawidłowy przebieg pracy, zapobiegać błędom i minimalizować straty. Wartością dodaną standardów jest także zachowanie wiedzy i fachowości, gdyż dobrze wypracowany standard jest upowszechniany w firmie oraz znany wszystkim pracownikom, i staje się elementem *know-how* organizacji. Patrząc przez pryzmat budowania kultury organizacyjnej opartej na filozofii Kaizen, standardy odgrywają ważną rolę w jej rozwoju. Standardy to nic innego jak dobre praktyki, które zapewniają sukces w określonych obszarach funkcjonowania firmy. Fakt, że większość standardów tworzona jest oddolnie, bezpośrednio przez pracowników niższego szczebla, jedynie przy wsparciu kierownictwa, sprawia, że wierzą oni w ich skuteczność, widzą wymierne korzyści, mają poczucie wpływu na swoją pracę i procesy, bardziej identyfikują się z firmą (jej misją, wizją i strategią), a co za tym idzie przestrzeganie i doskonalenie standardów staje się czymś oczywistym. Wszystkie te aspekty powodują łagodne zakorzenianie się określonych pożądanych zachowań, wspierających rozwój organizacji i pracowników, a tym samym umacniają jej pozycję rynkową.

Wizualizacja

Wizualizacja stanowi nieodłączny element metodologii Kaizen, stosowany na każdym poziomie zarządzania przedsiębiorstwem. Istotą wizualizacji jest jasny, prosty sposób przekazu informacji, komunikacji wykorzystującej uniwersalny, międzynarodowy język, zrozumiały dla wszystkich. Przedsiębiorstwo powinno wykorzystywać elementy zarządzania wizualnego przede wszystkim do uwidaczniania problemów, wsparcia pracowników i liderów w nadzorowaniu rzeczywistości w *gemba* oraz pokazywania i wyjaśnienia pracownikom celów, jakim przyświecają konkretne decyzje.

Podstawą budowania jakiegokolwiek kultury organizacyjnej jest zrozumienie przez wszystkich pracowników sensu podejmowanych działań oraz celów indywidualnych, wydziałowych i ogólnofirmowych. Łatwiej wówczas uświadomić sobie swoją rolę oraz wpływ na poszczególne elementy procesu, świadomie i aktywnie angażować się w działania Kaizen oraz przestrzegać wypracowanych, przyjętych standardów. Wizualizacja pomaga szybko zweryfikować błędy oraz wszelkie odchylenia od normy i podjąć natychmiastowe świadome działania. Zapewnia zdecydowanie lepszy przepływ informacji i komunikowanie danych,

liczb i faktów, między innymi poprzez wykorzystanie tablic, tabel, harmonogramów. Gwarantuje większą stabilność procesów i szybszą realizację zadań, z mniejszym ryzykiem popełnienia błędu. Wszystkie te aspekty przekładają się na realne korzyści finansowe, co w sytuacji dynamicznej zmienności rynku jest niezmiernie ważne. Wizualizacja jest narzędziem prostym, niskokosztowym we wdrożeniu, a dającym wiele możliwości. Trzeba jednak pamiętać, by korzystać z niej rozsądnie, zgodnie ze zindywidualizowanymi potrzebami. Wówczas spełni swoją rolę i wspierać będzie w doskonaleniu organizacji, a tym samym umacnianiu kultury Kaizen.

Metodologia 5S

Do właściwego utrzymania stanowiska pracy często wykorzystywanym i przydatnym narzędziem jest podejście 5S. Jego istotą jest odpowiednia sekwencja kroków, określająca konkretne działania, zmierzające do osiągnięcia konkretnego efektu:

- Seiri* – selekcja (podział zasobów na potrzebne i niepotrzebne),
- Seiton* – systematyka (uporządkowanie niezbędnych zasobów, zgodnie z zasadą „wszystko na miejscu, miejsce na wszystko”),
- Seiso* – sprzątanie (utrzymanie stanowiska pracy, urządzeń i dokumentacji w porządku i czystości),
- Seiketsu* – standaryzacja (opracowanie najlepszego sposobu wykonywania pracy),
- Shitsuke* – samodyscyplina (utrzymanie efektów, ciągłe doskonalenie).

Rezultatem implementacji 5S jest czyste, bezpieczne, porządnie zorganizowane i przyjemne środowisko pracy. Ludzie są zdyscyplinowani, zaangażowani w swoją codzienną pracę i działania optymalizacyjne, poprawia się ich morale i wydajność, umieją samodzielnie rozpoznawać i rozwiązywać problemy, niedociągnięcia w jakości są od razu weryfikowane i naprawiane. Występuje optymalizacja zaopatrzenia w niezbędne zasoby, co daje z kolei realną redukcję kosztów. Świadomość marnotrawstwa i konieczności jego eliminacji powoduje redukcję niepotrzebnych elementów i działań w procesach, poprawiając ich efektywność. 5S jest podstawą dla organizacji, które poważnie myślą o Kaizen. Odnosi się bezpośrednio do wdrażania zmiany na poziomie fundamentalnym – własnego stanowiska pracy. Jeśli firma nie ma wdrożonego 5S, budowanie kultury opartej na filozofii ciągłego doskonalenia jest utrudnione.

Czy kultura Kaizen jest nam potrzebna?

Wiele organizacji szeroko wykorzystuje dostępne narzędzia Kaizen, jednakże należyte zastosowanie systemu zarządzania Kaizen należy do rzadkości. Transformacja kulturowa musi odbywać się przede wszystkim na poziomie zarządzania i przywództwa, i nie może być delegowana. Na czele transformacji muszą stanąć liderzy. Większość organizacji ponosi porażkę w obszarze transformacji *Lean* właśnie na poziomie przywództwa. Jediną drogą do transformacji do ciągłego rozwoju jest implementacja Kaizen na wszystkich poziomach organizacji. Każdy lider, niestety, musi zmierzyć się z postawą „zmiana jest pożądana tak długo, jak nie dotyczy mnie osobiście”.

To, co określa się podstawowymi wartościami Kaizen i identyfikuje jako kulturę Kaizen, ma swoje źródło w narzędziach, systemach, jak również zachowaniach reprezentowanych przez Toyotę, prekursora filozofii i narzędzi Kaizen w świecie. Wiele organizacji, które podejmują wysiłki osiągnięcia doskonałości operacyjnej, zbyt pośpiesznie kopiuje najbardziej widoczne elementy systemów oraz metod ściśle powiązanych z zasadami zarządzania, jak na przykład instalacja urządzenia kontrolnego Andon, informującego o wystąpieniu problemów. Bez odpowiedniego zrozumienia podłoża kulturowego, z którego wyrosły sugerowane rozwiązania, szanse na długofalowy sukces są nikłe. Proste kopiowanie najlepszych praktyk stosowanych w Toyocie bądź innym wzorcowym przedsiębiorstwie nie uczyni z organizacji natychmiast organizacji o kulturze Kaizen. Należy otworzyć umysły na nowe rozwiązania, zrozumieć, zastosować w praktyce, uczyć się metodą prób i błędów oraz adaptować konkretne metody do własnego środowiska. To jednak wymaga przyjęcia pewnych wartości, zanim rozpocznie się proces implementacji – należą do nich: ciekawość, tolerancja dla eksperymentowania i porażek, jak również stworzenie atmosfery wolnej od poczucia winy.

Ogromna większość profesjonalnie zarządzanych organizacji świadoma jest korzyści, jakie niesie Kaizen, a tylko nieliczne z nich zdołały utrzymać osiągnięte korzyści w perspektywie długoterminowej. W oparciu o badania dokonane przez Kaizen Institute oszacowano, iż spośród wszystkich organizacji, które podjęły próbę implementacji kultury Kaizen, jedynie 5% zdołało z powodzeniem zbudować trwałą kulturę ciągłego rozwoju. Z jednej strony, należy rozważyć najważniejszy problem 95-procentowego wskaźnika niepowodzeń. Z drugiej strony, należy zaistniałą sytuację traktować w kategorii szansy rozwojowej dla gospodarki, gdyż 19 na 20 firm wciąż może kulturę Kaizen wdrożyć i korzystać z jej dobrodziejstw.

Na świecie występują dwa rodzaje zmian: zmiana na gorsze i zmiana na lepsze. Kaizen należy do tej drugiej kategorii; jest zmianą na lepsze, ciągłym rozwojem. We współczesnym świecie zakres oraz tempo zmian mają stałą tendencję wzrostową.

To, czego potrzeba, to chęci oraz umiejętność kierowania zmianą w pożądanym kierunku. I choć nie istnieje niezawodny sposób przewidywania sukcesu w perspektywie długoterminowej, to konsekwentnie monitorowane procesy zachowania i sposobu myślenia, mające wpływ na proces podejmowania decyzji i przede wszystkim kierunek zmiany, stanowią dobry wskaźnik potencjalnej kondycji organizacji. Ale, niestety, procesy te napotykają szereg przeszkód ze względu na czynniki natury czysto ludzkiej. Przekształcanie kultury odbywa się przede wszystkim w obszarze emocji, dopiero potem w obszarze modyfikacji natury technicznej. Dlatego znalezienie tego właściwego balansu pomiędzy miękkimi i twardymi aspektami składającymi się na cały obraz kultury Kaizen w organizacji jest dla menedżerów najważniejszym zadaniem.

Wprowadzenie do artykułów

Na kolejnych stronach monografii przedstawione wyżej hasłowo zagadnienia zostały rozwinięte w postaci szczegółowych studiów przypadku i opracowań. Serię artykułów rozpoczyna przegląd różnego rodzaju metod, które mogą być skutecznie wykorzystywane w procesie zmiany kulturowej w kierunku kultury Kaizen, zidentyfikowanych w wyniku wieloletnich badań i doświadczeń własnych autora, których skuteczność została zweryfikowana w oparciu o badania empiryczne. Na kolejnych stronach zostały uszczegółowione wybrane składowe wspomnianego wyżej modelu KCM. Została przedstawiona metodyka Daily Kaizen jako narzędzia, które jest w stanie zbudować silne podwaliny pod zmianę kultury organizacyjnej poprzez wdrożenie codziennych rutyn, takich jak: usprawnianie procesów za pomocą małych kroków, nauka eliminowania marnotrawstwa, angażowanie pracowników w proces zmian, czy wypracowywanie rutyn codziennych spotkań w oparciu o dane, liczby i fakty. Rozwinięte zostało podejście *Strat to Action*, pozwalające przekształcić strategię w działanie dzięki metodycznemu zarządzaniu, które jest skoncentrowane na doskonaleniu procesów, zaangażowaniu liderów i odpowiedzialności wszystkich zainteresowanych stron. Autor dokonał również analizy przyczyn, dlaczego tylko ograniczona liczba organizacji odniosła prawdziwy sukces dzięki zmianie swojej kultury na kulturę Kaizen, pomimo istnienia tak wielu sposobów na wprowadzenie strategii ciągłego doskonalenia i coraz większej przestrzeni do realizacji przełomowych celów. Nie zabrakło również kluczowych zagadnień nowoczesnego podejścia do Kaizen, jakimi są zaawansowane technologie, a w szczególności sztuczna inteligencja (AI) w synergicznej integracji z człowiekiem. W przeprowadzonej analizie literatury przedmiotu zostały przedstawione potencjalne szanse oraz wyzwania towarzyszące przedsiębiorstwu w procesie wdrożenia AI do systemu ciągłego doskonalenia. Autor zmierzył się z tezą, że nowoczesny Kaizen w Przemysle 5.0, bazujący

na najnowocześniejszych technologiach, stanie się w najbliższych latach nowym standardem sektorowym. Przedmiotem kolejnego opracowania są praktyczne aspekty wdrożenia systemu Kanban w szpitalu. Autor szczegółowo przedstawia główne założenia realizowanego projektu doskonalenia jednostki z perspektywy zachodzących procesów logistycznych. Cennym doświadczeniem zaprezentowanego studium przypadku jest procesowe ujęcie opisywanej zmiany, które pozwala na implementację proponowanego rozwiązania do innych jednostek. Innym przykładem praktycznego zastosowania Kaizen jest sposób wykorzystania podejścia i jego narzędzi w wybranych procesach w firmie dostarczającej profesjonalne usługi w obszarze technologii. Opracowanie przedstawia między innymi aspekt wykorzystania narzędzi analitycznych w procesach zarządzania sprzedażą, które pozwalają na wyciąganie wniosków i podejmowanie działań usprawniających. Kolejne przedstawione w opracowaniu obszary do wprowadzania optymalizacji w myśl filozofii Kaizen to obszary związane z zasobami ludzkimi oraz planowaniem i monitorowaniem finansowym. Przedmiotem kolejnego artykułu jest spojrzenie na transformację Kaizen z lotu ptaka. Studium przypadku zostało opisane chronologicznie, począwszy od krótkiej historii powstania zakładu, poprzez przedstawienie czynników, które spowodowały decyzję o wejściu na drogę transformacji Kaizen, do pierwszych efektów, wypracowanych w ramach transformacji. Zwieńczeniem monografii, którego z racji niezwyklej aktualności nie mogło zabraknąć, jest zmierzenie się z tematem koncepcji Kaizen wobec zmian w raportowaniu ESG od 2025 roku. Artykuł analizuje potencjał zastosowania filozofii Kaizen w kontekście zmian w raportowaniu ESG. W opracowaniu zostały uwzględnione różnice i podobieństwa między podejściem Kaizen a regulacjami dotyczącymi raportowania ESG, które wejdą w życie od 2025 roku. Wyniki sugerują, że Kaizen mógłby wspierać firmy w efektywnym wdrażaniu nowych standardów raportowania ESG, jednakże potrzebne są dodatkowe badania w tym kierunku.

Zapraszamy do wnikliwej lektury monografii.

dr inż. Mariusz Bryke
dr hab. Marcin Lis, prof. AWSB

Metody kształtowania kultury organizacyjnej sprzyjającej Kaizen

Streszczenie

Kaizen jest koncepcją zarządzania, która według wyników badań naukowych może przynieść przedsiębiorstwu wiele korzyści. Potwierdza to także wiele przypadków w praktyce. Jednak zastosowanie zasad i narzędzi Kaizen, które opiera się na długofalowym i kompleksowym podejściu do jakości i usprawniania funkcjonowania organizacji, z wykorzystaniem całego dostępnego jej kapitału intelektualnego, nie jest ani proste, ani łatwe. Szczególnie w warunkach społeczeństw zachodnich i powiązanych z nimi zachodnich kultur organizacyjnych. W krajach dalekowschodnich stosowanie Kaizen jest dużo bardziej naturalne.

Jeżeli chcemy, aby zarządzanie w stylu Kaizen w krajach europejskich (w tym również w Polsce) było skuteczne i efektywne, korzystne jest modyfikowanie kultur organizacyjnych w kierunku kultur sprzyjających tej koncepcji. Jednakże badacze kultur organizacyjnych podkreślają, że zmiana kulturowa w organizacji jest jednym z najtrudniejszych zagadnień, z jakimi mają do czynienia menedżerowie. Nie jest to łatwe, ale nie niemożliwe. Dlatego głównym celem niniejszego opracowania jest prezentacja różnego rodzaju metod, które mogą być skutecznie wykorzystywane w procesie zmiany kulturowej w organizacji w kierunku kultury Kaizen, zidentyfikowanych w wyniku badań i doświadczeń własnych autora oraz których skuteczność została zweryfikowana w oparciu o badania empiryczne. Dla lepszego zrozumienia tematu w artykule została też zaprezentowana istota kultury Kaizen oraz podstawowe zagadnienia związane z pojęciem zmiany kulturowej w organizacji. W zamysśle wiedza ta ma ułatwić zarządzającym skuteczne radzenie sobie z tym procesem w praktyce.

Słowa kluczowe

Kaizen, kultura organizacyjna, kultura Kaizen, zmiana kulturowa, metody wspomagające zmianę kulturową w organizacji

Wstęp

Od dłuższego czasu w nauce i praktyce zarządzania wiadomo, że kultura organizacyjna jest fenomenem, który bardzo mocno wpływa wspierająco, bądź hamująco, na wyniki funkcjonowania każdej organizacji. Tak też jest z warunkami powodzenia stosowania różnego rodzaju koncepcji zarządzania. Koncepcje zarządzania mają w swoim zamyśle pomóc organizacjom w radzeniu sobie z różnego rodzaju problemami wynikającymi ze zmieniających się uwarunkowań ich funkcjonowania. Najczęściej w coraz bardziej niekorzystnym dla nich kierunku (Walentyńowicz, 2013). Stąd mamy np. koncepcje nastawione na podnoszenie jakości funkcjonowania organizacji i ich efektów, np. TQM, EFQM, ISO czy Kaizen; mamy koncepcje nastawione na wzrost sprawności funkcjonowania organizacji – BPM, TQM, Six Sigma, QRM, Lean Management czy Kaizen – nastawione na wzrost innowacyjności, elastyczności, technologizacji czy kapitału intelektualnego w organizacji (Agile, Industry 4.0, Organizacja ucząca się itp.). Pojawiają się też nowe koncepcje zarządzania pracownikami (np. Turkusowa organizacja czy organizacja Ameba). Jedną z wiodących i chętnie stosowanych w praktyce koncepcji zarządzania jest Kaizen.

Jak już wcześniej wspomniano, na powodzenie procesu zarządzania lub funkcjonowania organizacji bardzo mocno wpływa kultura organizacyjna. Kultura organizacyjna jest zbiorem podstawowych założeń i wartości wypracowanych w toku dostosowywania się organizacji do wewnętrznych i zewnętrznych wymogów jej funkcjonowania, wpływających na postawy i zachowania jej członków, a przez to bardzo mocno na efekty jej funkcjonowania (por. Czerska, 2003; Hofstede, 2007; Schein, 2004). Kultura ta może przyczynić się, bądź nie, do uzyskiwania pożądaných, pozytywných efektów funkcjonowania organizacji, czy stosowania danej koncepcji zarządzania, w szczególných przypadkach może to utrudniać bądź nawet uniemożliwiać. Dlatego w sytuacjach, kiedy kultura organizacyjna nie sprzyja skutecznej i efektywnej realizacji celów organizacji, kulturę tę można, a nawet powinno się zmieniać (Czerska, 2003; Cammeron & Quinn, 2003; Alvesson & Svenigsson, 2008). Wniosek ten w odniesieniu do Kaizen stał się przesłanką do napisania niniejszego opracowania.

W latach 2016–2017 autor prowadził badania empiryczne na temat czynników ograniczających zaangażowanie polskich pracowników w procesy ciągłego doskonalenia organizacji (Walentyńowicz, 2018). W ramach tych badań zidentyfikowano szeroką grupę czynników (ponad 28) oraz określono, które z nich są najbardziej

dotkliwe. Dużą i ważną podgrupę spośród nich stanowią bariery o charakterze kulturowym¹.

Ponieważ kultura Kaizen w polskich warunkach w sposób samoistny praktycznie nie występuje (por. Biernacki, 2016), oraz opierając się na wynikach powyższych badań, chcąc z powodzeniem stosować Kaizen w przedsiębiorstwie warto, a nawet trzeba kulturę organizacyjną kształtować w kierunku sprzyjającym tej koncepcji. W ramach niniejszego opracowania autor pragnie zatem przybliżyć zagadnienia, które mogą się okazać interesujące dla praktyków i naukowców zajmujących się procesami ciągłego doskonalenia organizacji:

- 1) Co to znaczy kultura Kaizen i jakie posiada cechy charakterystyczne?
- 2) W jaki sposób można zmieniać kulturę organizacyjną w kierunku kultury Kaizen?
- 3) Jakie metody w tym procesie wykorzystuje się najczęściej w przedsiębiorstwach w Polsce?

Prezentacja użytecznych odpowiedzi na te pytania badawcze stanowi jednocześnie podstawowy cel niniejszego rozdziału.

Jedną z podstawowych metod badawczych zastosowanych przy pisaniu tej części monografii była metoda analogii. Już od ponad dziesięciu lat autor prowadzi badania na temat cech charakterystycznych kultur organizacyjnych Lean/Kaizen, publikując ich wyniki w różnych opracowaniach naukowych (np. Walentynowicz, 2014; 2016; 2024; Walentynowicz, Szreder, 2022). W ostatnim okresie, wspólnie ze swoją doktorantką Pamelą Omiotek, autor przeprowadził badania na temat sposobów kształtowania kultury organizacyjnej Lean w przedsiębiorstwach produkcyjnych w Polsce, na próbie ponad 50 podmiotów. Ponieważ koncepcje Lean

¹ Do czynników tych należą (w kolejności ich negatywnej siły oddziaływania):

- 1) słabe zaangażowanie kierownictwa w CI, brak właściwego przykładu z góry,
- 2) brak jasnych celów, spójnej polityki i podejścia do CI w firmie („od akcji do akcji”, kierownicy sami nie wiedzą, o co im chodzi, zarządzanie „przez gaszenie pożarów” itp.),
- 3) niezrozumienie przez pracowników idei i potrzeby stosowania we współczesnym przedsiębiorstwie CI,
- 4) brak wsparcia (mentalnego, finansowego, organizacyjnego) udzielanego pracownikom ze strony przełożonych,
- 5) niechęć wobec wszelkiego rodzaju zmian organizacyjnych (wynikająca z obaw przed zmianami lub/i przyzwyczajenia pracowników),
- 6) niekorzystne aspekty polskiej kultury narodowej (krytykanctwo, zazdrość, roszczeniowe postawy, interesowanie się tylko własnymi sprawami),
- 7) niechęć do poświęcania dodatkowego czasu (po godzinach pracy) kosztem życia prywatnego,
- 8) niechęć do współpracy pomiędzy różnymi działami przedsiębiorstw,
- 9) nastawienie kierownictwa na krótkookresowe wyniki/efekty działania w firmie,
- 10) narzucanie gotowych rozwiązań przez przełożonych,
- 11) ignorowanie pomysłów pracowników przez przełożonych,
- 12) niski poziom identyfikacji pracowników z firmą,
- 13) preferencje pracy w sposób indywidualny/niechęć do pracy zespołowej,
- 14) negatywny odbiór przez kolegów osób zaangażowanych w sprawy firmy (negatywna presja grupy), tradycyjnie antagonistyczne stosunki pomiędzy przełożonymi a podwładnymi.

i Kaizen są do siebie bardzo podobne (co zostanie wykazane w dalszej części opracowania) i opierają się na podobnych założeniach kulturowych, postanowiono wykorzystać część wyników tych badań w niniejszym artykule. Badania te prowadzone były metodą CAWI.

W procesie powstawania rozdziału duży udział miały także metody analizy i syntezy źródeł literaturowych oraz dyskutowania doświadczeń własnych.

Kultura Kaizen – co to jest i jakie posiada atrybuty?

Kaizen jako metodę zarządzania wywodzącą się z Japonii, spopularyzowaną przez M. Imai jeszcze w latach 80. i 90. dwudziestego wieku, oraz równolegle przez rosnącą popularność Lean Management na świecie² można potraktować jako:

- 1) specyficzny proces doskonalenia organizacji w sposób ciągły (*continuous improvement*);
- 2) system zarządzania organizacją na wzór japoński, prowadzący do wzrostu jej konkurencyjności poprzez skupienie się na poprawie efektywności jej funkcjonowania w obszarach SQDC (*security, quality, delivery and cost*);
- 3) zbiór aktywności organizacyjnych (projektów Kaizen), nastawionych na podnoszenie efektywności funkcjonowania organizacji.

W pierwszym przypadku, w ramach Kaizen (kai – zmiana, zen – na lepsze) skupiamy się na podnoszeniu konkurencyjności organizacji w sposób ciągły, małymi „kroczkami”, za pomocą niskokosztowych i zdroworozsądkowych rozwiązań, wypracowywanych oddolnie przez załogę przedsiębiorstwa. Metaforą takiego podejścia będzie „wszyscy, wszędzie i każdego dnia” (Miller, Villafuerte, Wroblewski, 2014).

W ramach drugiego podejścia, Kaizen w swojej postaci będzie podobny do Lean Management. Lean Management jest koncepcją zarządzania wywodzącą się z Toyoty, w ramach której zarządzający i załoga przedsiębiorstwa nastawieni są na osiągnięcie ponadprzeciętnych efektów organizacyjnych w obszarach: kreowania wartości dodanej oferowanej przez organizację swoim klientom (*quality*), jej dostarczania (*delivery*) oraz kosztów wytwarzania tej wartości (*cost*). Wszystko to w koncepcji Lean Management podmioty zarządzające starają się osiągać przede wszystkim ograniczając podstawowe niepożądane zjawiska towarzyszące funkcjonowaniu każdej organizacji, a mianowicie: marnotrawstwo organizacyjne (jap. *muda*), nadmiar (jap. *muri*), i nieregularność (jap. *mura*), za pomocą różnego rodzaju metod i technik

2 W ramach Lean Management Kaizen stanowi jedno z fundamentalnych założeń tej koncepcji, a traktowane jest jako zbiór specyficznych zasad i narzędzi doskonalenia organizacji w sposób ciągły (Liker, 2022; Womack, Jones, 2008).

(narzędzi organizatorskich) wypracowanych bezpośrednio w Toyocie lub zaczerpniętych z innych koncepcji zarządzania (tzw. skrzynka narzędziowa Lean) oraz stosując odpowiednie zasady tego zarządzania, także wypracowane w Toyocie (Walentyłowicz, 2013). W tej postaci (jako system zarządzania), w ramach Kaizen stosuje się podobne zasady oraz metody zarządzania jak w Lean Management dla osiągnięcia podobnych celów organizacyjnych (SQDC). Oba systemy przecież wywodzą się z Japonii, gdzie liderem tego podejścia do zarządzania była Toyota (a następnie inne przedsiębiorstwa z branży automotive). Dlatego też kadry zarządzające zachodnich przedsiębiorstw stosujących te koncepcje nie widzą praktycznie żadnej różnicy pomiędzy nimi i często w praktyce zamiennie nazywają je Lean bądź Kaizen, lub te same aktywności w przedsiębiorstwach promują pod hasłem Lean bądź Kaizen (por. studia przypadków 2, 7 i 9 prezentowane w ramach XIX Europejskiego Kongresu Kaizen). Autor niniejszego opracowania stoi natomiast na straży naukowego podejścia do identyfikacji i nazewnictwa poszczególnych koncepcji zarządzania (precyzyjnego), dlatego według niego Lean należy określić jako koncepcję zarządzania *stricte* na wzór podejścia stosowanego w Toyocie, z zaleceniem bardziej rygorystycznego podejścia do stosowania zasad i narzędzi organizatorskich wypracowanych w tym przedsiębiorstwie, natomiast w Kaizen nie wymaga się tak restrykcyjnego podejścia do stosowania metod i technik doskonalenia organizacji, pomimo iż Kaizen i Lean przyświecają podobne cele (por. Imai, 2007). Stąd, w opinii autora, podejście Kaizen możliwe jest do zastosowania w większej liczbie różnego rodzaju organizacji niż Lean, a szczególnie w przedsiębiorstwach usługowych.

Trzecie podejście do Kaizen (projekty Kaizen) jest często spotykane w przedsiębiorstwach zachodnich (tzw. Kaizen Blitz), natomiast w opinii autora wypacza ono mocno ideę Kaizen i w praktyce dużo bardziej korzystne będzie jego zintegrowanie z podejściem pierwszym (Kaizen jako proces) bądź drugim (Kaizen jako system zarządzania). Stąd należy wyciągnąć wniosek, iż prawidłowo koncepcję Kaizen w przedsiębiorstwie powinno się uprawiać jako proces lub jako system zarządzania.

Ze względu na rygory objętościowe publikacji oraz to, że założenia Kaizen są szeroko prezentowane w literaturze przedmiotu, w ramach niniejszego opracowania wątek ten nie będzie rozwijany. Natomiast warto wspomnieć, co przede wszystkim odróżnia tę koncepcję od innych współczesnych koncepcji zarządzania, oprócz celów SQDC i narzędzi ich osiągnięcia (japońskie narzędzia doskonalenia organizacji) (Imai, 1986; 2007):

- nastawienie na kreowanie zmian organizacyjnych w sposób oddolny przez pracowników, dzięki temu zmiany mogą być permanentne, bo więcej zaangażowanych osób daje większy potencjał,

- mimo że preferowane są pomysły wykorzystujące zdroworozsądkowe i niskonakładowe rozwiązania organizacyjne, ich liczba wpływa bardzo mocno na ich siłę i ich jakość – „wszyscy, wszędzie i każdego dnia”,
- rozwiązania mogą być bardziej użyteczne, bo wykorzystujemy wiedzę i kreatywność większej liczby osób, oraz są bardziej dostosowane do potrzeb (realiów) wynikających z sytuacji zmienianego obszaru,
- włączenie ludzi w procesy zmian w organizacji i danie im w tym obszarze uprawnień decyzyjnych jest źródłem dodatkowej motywacji.

Aby proces ten przebiegał prawidłowo, potrzebna jest jego koordynacja przez kierownictwo lub odpowiednie służby.

O kulturze Kaizen świadczyć też mogą odpowiednie, wymagane wzorce myślenia i działania ludzi w organizacji w ramach tej koncepcji (Miler, 2017):

- 1) Problemy stwarzają możliwości.
- 2) Kiedy pojawi się problem – pytaj „5 razy dlaczego?”
- 3) Bierz pomysły od wszystkich.
- 4) Myśl nad rozwiązaniami możliwymi do wdrożenia.
- 5) Odrzucaj ustalony stan rzeczy.
- 6) Wymówki, że czegoś się nie da zrobić, są zbędne.
- 7) Wybieraj proste rozwiązania – nie czekając na te idealne.
- 8) Użyj sprytu zamiast pieniędzy.
- 9) Pomyłki koryguj na bieżąco.
- 10) Ulepszanie nie ma końca.

Dużo na temat kultury Kaizen starają się przekazać w książce z 2014 roku pt. *Kultura Kaizen. Budowanie i utrzymanie kultury ciągłego doskonalenia* J. Miller, J. Villafuerte i M. Wroblewski. Zdaniem tych autorów „w organizacji widać kulturę Kaizen, jeśli docenia się tam ludzi i stawia się na ich rozwój, wzmacnia się wzajemne zaufanie dzięki poczuciu wspólnego celu i sensu, kreuje się i przedstawia pozytywną wizję przyszłości, działa się w długoterminowym interesie wszystkich interesariuszy, stwarza się środowisko, w którym uwidocznienie problemów, odstępstw od normy i niekonsekwencji jest nie tylko dozwolone, ale wręcz popierane, traktuje się kontrolowane porażki jako eksperymenty, z których należy wyciągnąć wnioski, przestrzega się naukowego podejścia do rozwiązywania problemów, podejmuje się decyzje na podstawie danych i faktów, ma się silne przekonania, założenia i wartości, ale podaje się je w wątpliwość, by stawić czoła rzeczywistości, pielęgnuje się uczucie pokory, by zawsze wysłuchać odmiennych opinii i przyjąć z nich to, co właściwe, podejmuje się rozsądne, mądre ryzyko, poświęca się czas na dokładne zaplanowanie postępowania i osiągnięcia konsensusu, ale potem podejmuje się szybkie działania” (Trenkner, Truskiewicz, 2015, s. 152).

Analizując szczegółowo cechy kultury sprzyjającej Kaizen w oparciu o główne założenia tej koncepcji jako systemu zarządzania, należy stwierdzić, iż podstawowymi jej atrybutami są (por. Imai, 2007; Liker, Houseus, 2007; Miller, Villafuerte, Wroblewski, 2014; Singh & Singh, 2015):

- 1) Strategiczne, procesowe, marketingowe, przywódcze, kapitału ludzkiego oraz oparte na modelu „wygrany–wygrany” podejście do zarządzania organizacją.
 - 2) Klient zewnętrzny i jego satysfakcja na pierwszym miejscu.
 - 3) Wysokie nastawienie na osiągnięcie celów JKD (jakość, koszt, dostawa) oraz eliminację 3Mu (*muda, muri i mura*) całej załogi przedsiębiorstwa.
 - 4) Wysoki poziom zaangażowania kierownictwa naczelnego w sprawy operacyjne organizacji.
 - 5) Styl zarządzania oraz podejmowania decyzji *genbutsu-genba*³.
 - 6) Wysoki poziom zaangażowania kierownictwa operacyjnego w procesy ciągłego doskonalenia organizacji oraz dawanie pozytywnego przykładu podwładnym w tym obszarze.
 - 7) Otwartość na eksperymenty i nowości, prawo do ryzyka i tolerancja dla pomyłek w procesie doskonalenia organizacji.
 - 8) Partnerskie podejście do podmiotów współpracujących.
 - 9) Realny szacunek dla ludzi i ich pracy (pracowników, klientów i partnerów biznesowych).
 - 10) Nastawienie na realne efekty i wynagradzanie za nie.
 - 11) Docenianie pozytywnych efektów, nawet tych najmniejszych.
 - 12) Zwracanie uwagi nawet na takie drobiazgi w funkcjonowaniu organizacji, które w innych przedsiębiorstwach pozostałyby niezauważone. Dążenie do perfekcji.
 - 13) Wysoki poziom pracy zespołowej i współpracy między komórkami organizacyjnymi.
 - 14) Jawna i otwarta komunikacja w organizacji (w tym nieukrywanie problemów).
 - 15) Wysoki poziom społecznej odpowiedzialności biznesu i dbałości o środowisko naturalne.
 - 16) Perfekcyjnie zorganizowane i utrzymane środowisko pracy.
- Najważniejsze atrybuty kultury Kaizen zostały zaprezentowane na rys. 1.

3 *Genbutsu-gemba* (z jap.) – „zbadaj problem osobiście, w miejscu jego występowania, poproś współpracowników o pomoc w jego rozwiązaniu oraz podziękuj im za to”. W języku japońskim *gemba* to główny obszar, w którym powstaje wartość dodana dla klienta końcowego. W koncepcji Kaizen jest to najważniejsze miejsce w każdej organizacji.

Rysunek 1. Główne atrybuty kultury organizacyjnej Kaizen

Źródło: opracowanie własne.

Jak dowiodły wyniki wielu badań naukowych, udane stosowanie koncepcji Kaizen w przedsiębiorstwie przynosi wiele długookresowych korzyści (Gunawan i in., 2022; Imai, 1986; Manos, 2007; Walentyłowicz, 2013).

Możliwości kształtowania kultury organizacyjnej w świetle literatury przedmiotu

Zgodnie z wynikami badań A. Browna (1995), T. H. Fitzgeralda (1988) oraz E. Ogbonny i B. Wilkinsona (2003), kulturę organizacyjną w sposób trwały i skuteczny bardzo trudno zmienić (także Sitko-Lutek, 2014). Ale nie jest to niemożliwe. Jak przekonują K. S. Cammeron i R. Quinn (2003), L. Clarke (1997), M. Czerska (2003), J. Kotter (1995), S. P. Robbins i T. A. Judge (2011), Ł. Sułkowski (2001) oraz M. Alvesson i S. Svenigsson (2008), można w tym procesie osiągnąć dobre efekty, tylko trzeba wiedzieć, jak tego dokonać.

Jak zatem zmieniać kulturę organizacyjną w sposób skuteczny? W oparciu o prowadzone wcześniej badania (Walentyłowicz, 2024) autor doszedł do wniosku, iż głównymi metodami zmiany kultury organizacyjnej w kierunku kultury

sprzyjającej Kaizen mogą być (por. Alvesson, 2002; Beer, 2000; Balle, 2008; Balle, Balle 2012 i 2017; Clark, 1997; Czerska, 2003; Hines, 2010; Hofstede, 2007; Koter, 1995; Mann, 2014; Piątkowski, 2008; Robbins, Judge, 2011; Rother, 2011; Shook, 2010; Sułkowski, 2001):

- 1) modyfikacja różnego rodzaju artefaktów organizacyjnych (fizycznych – wystroju wnętrz, ubioru i wyposażenia; behawioralnych – wzorców zachowań czy rytuałów w organizacji; językowych – sposobów porozumiewania się, mitów bądź legend organizacyjnych),
- 2) modyfikacja regulaminów organizacyjnych – w postaci nowych standardów organizacyjnych czy regulaminów premiowania za zachowania zgodne z nowymi wartościami,
- 3) modyfikacja systemu naboru i awansu pracowników – dostosowanie ich do nowych założeń kulturowych,
- 4) modyfikacja systemu ocen okresowych – w kierunku kształtowania postaw i zachowań zgodnych z oczekiwaniami,
- 5) modyfikacja systemu motywowania pracowników – w kierunku wzmacniania zachowań pożądanых (np. wysokiej jakości, wydajności czy zaangażowania organizacyjnego) oraz ograniczania zachowań niepożądanych (absencji, wypadków przy pracy bądź niesubordynacji organizacyjnej),
- 6) modyfikacja mechanizmów systemu zarządzania – np. stylów kierowania czy podejmowania decyzji; sposobów komunikacji czy egzekwowania władzy organizacyjnej – w kierunku bardziej sprzyjającym nowym założeniom kulturowym organizacji,
- 7) modyfikacje i zmiany w obszarze struktury organizacyjnej, procesów i obowiązujących procedur,
- 8) szerokie propagowanie nowych wartości czy założeń kulturowych – różnego rodzaju kanałami formalnymi (oficjalnymi) czy nieformalnymi (bezpośrednio kierownik – pracownik czy pracownik – pracownik),
- 9) szkolenia na temat nowych zasad funkcjonowania organizacji – mające na celu wykreowanie nowych postaw czy zachowań zarówno kierowników, jak i szeregowych pracowników (to tutaj powinno się uczyć pracowników, czym jest *muda*, *muri* i *mura*),
- 10) nagradzanie zwolenników nowej kultury organizacyjnej – poprzez awansowanie ich na stanowiska kierownicze lub przyznawanie różnego rodzaju profitów,
- 11) pozbywanie się przeciwników nowej kultury organizacyjnej – szczególnie jawnych oponentów lub tych, którzy nie chcą się do niej dopasować,

- 12) stworzenie zestawu nowych wartości organizacyjnych i szerokie ich promowanie – m.in. podczas realizacji projektów doskonalących (projektów Lean/Kaizen) lub w trakcie szkoleń,
- 13) szerokie i skuteczne komunikowanie wizji zmian i nowej kultury organizacyjnej przez członków najwyższego kierownictwa,
- 14) pozytywny przykład kierownictwa – zarówno najwyższego, jak i niższych szczebli kierowania (tzw. przykład z góry) odnośnie do przestrzegania nowych zasad i wartości organizacyjnych (czyli np. niestosowanie tzw. podwójnych norm, osobiste zaangażowanie w zmiany organizacyjne, w funkcjonowanie *gemba*⁴ itp.),
- 15) zmiana stylów kierowania – na przywódcze i partycypacyjne,
- 16) zmiana stylów podejmowania decyzji – w kierunku partycypacyjnych (konsultatywnych), opartych na faktach (a nie pod wpływem informacji uzyskiwanych „z za biurka”) oraz konsensualnych (*win-win*), opartych na długookresowej wizji i strategii organizacji (z jap. w stylu *nemawashi* i *genbutsu gemba*),
- 17) coaching zachowań kierowniczych – uczenie kierowników niższych szczebli odpowiednich zachowań, pożądanych z punktu widzenia wymagań nowej kultury organizacyjnej,
- 18) aktywne włączanie szeregowych pracowników w proces ciągłego doskonalenia przedsiębiorstwa – udział w projektach doskonalących, proponowanie rozwiązań doskonalących, wdrażanie wypracowanych rozwiązań,
- 19) nabywanie pozytywnych doświadczeń poprzez współuczestnictwo w procesie zmian lub bezpośrednią obserwację pozytywnych efektów tego procesu,
- 20) kształtowanie u pracowników świadomości celu i sensu tego, co robią oraz nauka metod wspomagających zmierzanie w tym kierunku bezpośrednio przez przełożonych (coaching). Może to dotyczyć pracy standaryzowanej (trening TWI), funkcjonowania systemu 5S, samokontroli, umiejętności rozwiązywania problemów lub poszukiwania propozycji usprawniania przedsiębiorstwa,
- 21) pozytywny wpływ członków grupy na jednostkę (tzw. efekt asocjacyjny), gdzie w wyniku działań realizowanych w ramach pkt. 7 i 8 poszczególni pracownicy stają się ambasadorami nowego sposobu funkcjonowania organizacji i zachęcają innych do włączenia się w te procesy,
- 22) nie bez znaczenia jest także efekt facylitacyjny uczestnictwa załogi przedsiębiorstwa w programach zbiorowego doskonalenia organizacji (tzw. systemach sugestii), czy celowe motywowanie ich w tym kierunku.

4 *Gemba* (jap.) – główny obszar, w którym powstaje wartość dodana dla klienta finalnego. W koncepcji Kaizen jest to najważniejsze miejsce w każdej organizacji.

System motywowania pracowników do angażowania się w procesy ciągłego doskonalenia organizacji jest ważny, ale sam w sobie niewystarczający do uzyskania zmiany ich postaw i wartości w sposób trwały. Dlatego wielu przedsiębiorców w Polsce, którzy stosują tylko tego typu systemy, skarży się, że ich wyniki w tym obszarze są niezadowolające, a badacze przestrzegają, iż jest to podejście nastawione jedynie na efekty krótkoterminowe. Dlatego system taki powinien zawierać szeroki zestaw motywatorów nastawionych nie tylko na efekty bieżące (Walentyłowicz, Szreder, 2020) oraz powinien być uzupełniony szerokim wachlarzem innych działań z palety rozwiązań nastawionych na zmianę kultury organizacyjnej, jeżeli chcemy uzyskać w tym obszarze trwałe zmiany o charakterze długookresowym.

Jak widać, istnieje wiele potencjalnych sposobów wpływania na postawy lub zachowania, bądź nawet na sposoby postrzegania i myślenia ludzi w organizacjach. Autor stoi na stanowisku, że im więcej metod i technik zaprezentowanych powyżej wykorzysta się w tym procesie, tym większe jest prawdopodobieństwo uzyskania pożądanego wyniku (por. Hines, 2010). Natomiast ważne jest, aby działania w tym kierunku były przemyślane (wyrażna wizja tego, co chcemy osiągnąć i wyznaczone cele) oraz stanowiły system wzajemnie wspierających się rozwiązań, wyznaczonych w sposób sytuacyjny (w każdym przedsiębiorstwie może się to odbywać trochę inaczej).

Sposoby kształtowania kultury organizacyjnej Kaizen w przedsiębiorstwach w Polsce

Jak już wspomniano, w rozdziale tym została wykorzystana część wyników badania, które było prowadzone w 2022 roku, w ramach badań do doktoratu opracowywanego przez mgr Pamelę Omiotek pod kierunkiem autora artykułu. Wykorzystano wyniki badania przeprowadzonego na próbie 44 przedsiębiorstw – 4 mikro, 4 małych, 9 średnich i 27 dużych przedsiębiorstw. W 11 z nich dopiero rozpoczynał się proces implementacji podejścia Kaizen. W 17 z nich podejście to wykorzystywane było od jakiegoś czasu, jednak respondenci określili je jako średnio zaawansowane w tym procesie. Natomiast respondenci z 16 przedsiębiorstw zadeklarowali wysoki poziom zaawansowania podejścia *continuous improvement* w reprezentowanych przez nich organizacjach. 6 z nich było przedsiębiorstwami usługowymi, reszta – firmami produkcyjnymi⁵.

Dobór próby był celowy (tylko reprezentanci z firm stosujących strategię *continuous improvement* mogli odpowiadać) i wygodny (nielosowy), wsparty metodą kuli śnieżnej. Stąd wyników tego badania nie można traktować jako reprezentatywnych, a jedynie jako poglądowe w odniesieniu do całej populacji. Odpowiedzi

⁵ W doktoracie w ostatecznym rozrachunku przeanalizowano i omówiono wyniki badania na próbie 54 przedsiębiorstw.

udzielali głównie kierownicy wyższego szczebla (w tym właściciele przedsiębiorstw) oraz liderzy procesów Lean. Wszyscy respondenci zadeklarowali, że w ich przedsiębiorstwach pracuje się nad zmianą kultury organizacyjnej w kierunku sprzyjającym strategii *continuous improvement*. Wyniki przeprowadzonej kwerendy w ramach tej części badania zaprezentowano w tabeli 1.

Tabela 1. Sposoby kształtowania kultur organizacyjnych w badanych organizacjach

Sposób kształtowania kultury organizacyjnej	Odpowiedzi respondentów z przedsiębiorstw początkujących	Odpowiedzi respondentów z przedsiębiorstw średnio zaawansowanych	Odpowiedzi respondentów z przedsiębiorstw zaawansowanych	Odpowiedzi respondentów ogółem
Zmiana środowiska pracy w kierunku sprzyjającym <i>continuous improvement</i>	7	13	13	33
Zmiana regulaminu zachowań organizacyjnych w kierunku Lean/Kaizen	1	3	4	8
Zmiana systemu motywacyjnego w kierunku Lean/Kaizen	4	2	7	13
Zmiana systemu ocen okresowych w kierunku Lean/Kaizen	2	3	7	12
Zmiana systemu naboru i awansowania pracowników w kierunku Lean/Kaizen	2	4	5	11
Komunikacja i propagowanie nowych założeń kulturowych	4	9	9	22
Szkolenia Lean/Kaizen kierowników	6	10	13	29
Szkolenia Lean/Kaizen pracowników	5	10	11	26
Nagradzanie zwolenników nowej strategii organizacyjnej (<i>continuous improvement</i>)	2	1	5	8
Zmiana stylów kierowania na szczuple (przywódca, <i>genbutsu gemba</i>)	2	7	6	15
Pozytywny „przykład z góry”	2	9	7	18
Udział pracowników w zespołowych projektach doskonalących w przedsiębiorstwie	4	7	7	18

Sposób kształtowania kultury organizacyjnej	Odpowiedzi respondentów z przedsiębiorstw początkujących	Odpowiedzi respondentów z przedsiębiorstw średnio zaawansowanych	Odpowiedzi respondentów z przedsiębiorstw zaawansowanych	Odpowiedzi respondentów ogółem
Zachęcanie pracowników do udziału w systemach sugestii	3	9	8	20
Konsekwentne i bezkompromisowe stosowanie zasad Lean/Kaizen w przedsiębiorstwie	1	0	7	8
Nabywanie pozytywnych doświadczeń przez pracowników	4	7	5	16
Pozytywny wpływ członków grupy na jednostkę	4	5	4	13
Coaching pracowników	2	2	2	6
Korzystanie z konsultacji firm konsultingowych	3	6	1	10
Zmiana postaw i zachowań pracowników wymuszona regulaminem organizacyjnym bądź systemem motywowania	1	4	3	8
Łącznie	59	111	124	298

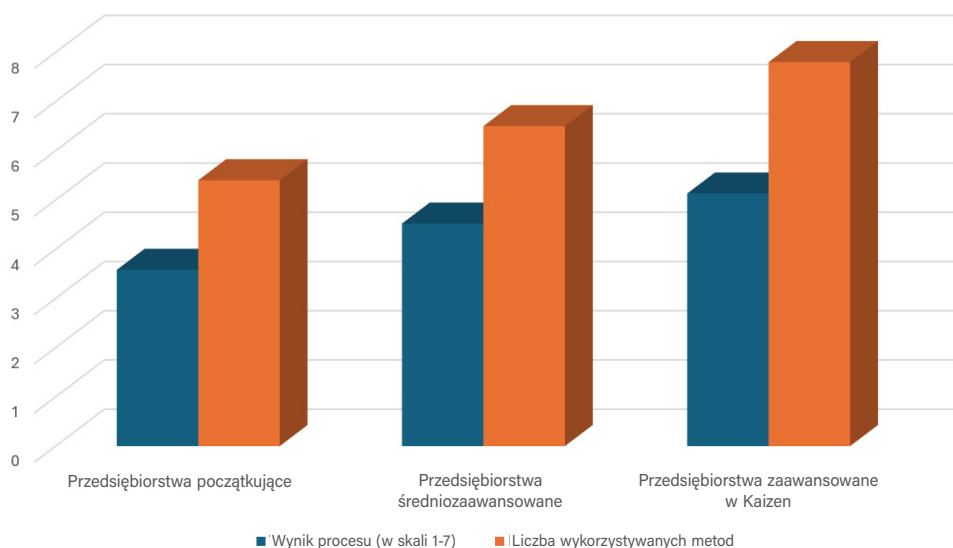
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Pierwszy wniosek wyłaniający się z analizy danych przywołanych w tabeli jest taki, że w badanych przedsiębiorstwach wykorzystuje się praktycznie wszystkie przedstawione w teorii instrumenty kształtowania kultury organizacyjnej. Najczęściej kierownicy i pracownicy organizacji są szkoleni z założeń koncepcji Lean/Kaizen, a także zmienia się środowisko organizacyjne w kierunku sprzyjającym strategii *continuous improvement* (wprowadzanie rozwiązań 5S, systemów sugestii, zmiana layoutu i ustawienia stanowisk organizacyjnych w miejscu pracy, wprowadzanie supermarketów i kart *Kanban* oraz komunikacja wizualna zmienia zachowania pracowników w organizacji). Także nowe założenia kulturowe są szeroko komunikowane i propagowane (osobiście przez zarząd, bezpośrednio przez kierowników, w sposób pośredni przez różnego rodzaju inne kanały informacyjne). Do często stosowanych metod należy również zachęcanie pracowników do udziału w procesie ciągłego doskonalenia przedsiębiorstwa poprzez uczestnictwo w różnego rodzaju projektach i systemach sugestii, zmianach stylów kierowania na

przywódcze oraz pozytywny „przykład z góry”. Metody te są szczególnie widoczne w przedsiębiorstwach zaawansowanych i średnio zaawansowanych w stosowaniu podejścia *continuous improvement* w zarządzaniu. Średnio w badanych przedsiębiorstwach kulturę organizacyjną w kierunku Lean/Kaizen próbuje się kreować 6,8 sposobami (7,8 w przedsiębiorstwach zaawansowanych w stosowaniu Lean Management, a 6,5 w przedsiębiorstwach średnio zaawansowanych). Liderzy tego procesu wykorzystują po kilkanaście metod (17, 16, 14, 13, 12), natomiast w przedsiębiorstwach początkujących wykorzystuje się ich średnio 5,4. Widać zatem wyraźnie, że w badanych przedsiębiorstwach przywiązuje się wagę do tego zagadnienia, jednak możliwości zwiększenia intensywności tego procesu są jeszcze duże.

Dodatkowo, na podstawie informacji wynikających z innej części badania, można wysnuć wniosek, iż poziom występowania kultury organizacyjnej Lean/Kaizen w badanych przedsiębiorstwach jest pozytywnie skorelowany z poziomem zaawansowania procesu kształtowania tej kultury (współczynnik korelacji rang Spearmana wynosi 1), a to z kolei jest w pozytywny sposób skorelowane z wynikami stosowania strategii *continuous improvement* w przedsiębiorstwach. W sposób graficzny korelacja ta została przedstawiona na wykresie 1.

Wykres 1. Powiązania pomiędzy liczbą metod wykorzystywanych do zmiany kulturowej w organizacji, stanem zaawansowania procesu oraz wynikami tego procesu



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

Według innych badań pozytywnie wpływa to na wyniki rynkowe, organizacyjne i finansowe badanych przedsiębiorstw. Warto więc, zamierzając stosować czy stosując strategię *continuous improvement* w organizacji gospodarczej, zmieniać jej kulturę w kierunku sprzyjającym tej strategii.

Podsumowanie

Podsumowując, w niniejszym opracowaniu zostały zaprezentowane odpowiedzi na trzy podstawowe problemy badawcze:

- 1) Czym jest kultura Kaizen i jakie posiada cechy charakterystyczne?
- 2) W jaki sposób można zmieniać kulturę organizacyjną w kierunku kultury Kaizen?
- 3) Jakie metody w tym procesie wykorzystuje się najczęściej w przedsiębiorstwach w Polsce?

Kultura Kaizen jest specyficznym typem kultury organizacyjnej, podobnym do kultury organizacyjnej Lean, w sposób pozytywny przyczyniającym się do udanego funkcjonowania przedsiębiorstwa we współczesnych uwarunkowaniach rynkowych, a także bardzo mocno ułatwiającym skuteczną realizację procesu *continuous improvement* przedsiębiorstwa. Szczegółowe atrybuty tej kultury zostały zaprezentowane w niniejszym opracowaniu.

W opracowaniu tym zostało także zaprezentowanych ponad dwadzieścia metod modyfikacji kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa w kierunku kultury sprzyjającej Kaizen. Każda z tych metod może przybliżyć kierownictwo przedsiębiorstwa do obranych na drodze procesu zmiany kultury organizacyjnej celów. Jednakże, jak udowadniają wyniki przeprowadzonych badań, im więcej metod będziemy w tym procesie wykorzystywać równolegle (będziemy bardziej kompleksowo przeprowadzać proces transformacji kultury organizacyjnej w kierunku kultury Kaizen), oczywiście z uwzględnieniem specyficznych uwarunkowań organizacyjnych, tym lepszych wyników można się spodziewać.

Do podstawowych metod zmiany kulturowej wykorzystywanych w przedsiębiorstwach stosujących strategię *continuous improvement* w Polsce należą:

- szkolenia Lean/Kaizen kierowników,
- szkolenia Lean/Kaizen pracowników,
- komunikacja i promocja nowych założeń kulturowych,
- zmiana środowiska pracy w kierunku ułatwiającym realizację procesu *continuous improvement* i ograniczającym *muda*, *muri* i *mura* w organizacji,
- zaangażowanie pracowników w procesy ciągłego doskonalenia organizacji poprzez udział w zespołowych projektach doskonalących oraz w systemach sugestii,

- nabywanie pozytywnych doświadczeń przez pracowników w wyniku udziału w powyższych procesach,
- zmiana stylów kierowania w kierunku przywódczych,
- pozytywny „przykład z góry”,
- oraz przede wszystkim, zmiana stylu myślenia i działania głównego menedżera (właściciela) przedsiębiorstwa.

Jeśli chodzi o metody zmiany kultur organizacyjnych w badanych przedsiębiorstwach, to stosuje się w nich praktycznie wszystkie zalecane w literaturze przedmiotu. Liderzy tego procesu stosują po kilkanaście metod (12–17), podczas gdy w pozostałych przedsiębiorstwach stosuje się średnio kilka (5–8). Wynika z tego, że wiedza lub intuicja menedżerów zarządzających tym procesem jest dobra i zgodna z zaleceniami teoretycznymi.

Głównym ograniczeniem przeprowadzonego badania jest, niestety, niezbyt duża próba badawcza i brak jej losowości, co nie upoważnia do traktowania wniosków z niego wynikających jako reprezentatywnych, natomiast w przyszłości autor zamierza tę niedoskonałość wyeliminować, kontynuując badania i poszerzając ich zakres, szczególnie w kierunku zastosowania Kaizen w warunkach Industry 4.0 (por. Sridhar i in., 2023).

Bibliografia

- Alvesson, M. (2002). *Understanding Organizational Culture*. Sage Publications Ltd.
- Alvesson, M., Svingsson, S. (2008). *Changing Organizational Culture. Cultural Change Work in Progress*. Routledge, Taylor and Francis Group.
- Balle, M. (2008). *Lean Transformation*. Materiały seminaryjne VIII Międzynarodowej Konferencji Lean Manufacturing. Lean Enterprise Institute Polska.
- Balle, M., Balle, F. (2012). *Dyrektor firmy jako Lean Manager. Powieść o transformacji przedsiębiorstwa*. Lean Enterprise Institute Polska.
- Balle, M., Balle, F. (2017). *Efektywne zarządzanie*. Lean Enterprise Institute Polska.
- Beer, M. (2000). Leading Organizational Change by Creating Dissatisfaction and Realigning the Organization with New Competitive Realities. W: E. Locke (ed.), *Handbook of Principles of Organizational Behaviour*. Blackwell Publishing Ltd.
- Biernacki, W. (2016). *Pragnienie Lean. Kulturowe aspekty wdrożenia*. Droga Beiersdorf Manufacturing Poznań sp. z o.o. W: *Materiały Konferencyjne XVI Konferencji Lean Management*, <https://lean.org.pl/pragnienie-lean-kulturowe-aspekty-wdrozenia-droga-beiersdorf-manufacturing-poznan-sp-o-o/> [dostęp: 10.07.2024].
- Brown, A. (1995). *Organizational Culture*. Pitman Publishing.

- Byrne, A. (2013). *Jak zrewolucjonizować firmę dzięki Lean Management*. Lean Enterprise Institute Polska.
- Clarke, L. (1997). *Zarządzanie zmianą*. Gebethner i Ska.
- Cameron, K. S., Quin, R. E. (2015). *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana. Model konkurencyjnych wartości*. Wolters Kluwer.
- Czerska, M. (2003). *Zmiana kulturowa organizacji. Wyzwanie dla nowoczesnego menedżera*. Difin.
- Fitzgerald, T. H. (1988). Can Change in Organizational Culture Really Be Managed? *Organizational Dynamics*, 17(2), 117–34.
- Gunawan, F. X. C., Fauzi, A., Worabay, E., Hafat, S. E. D., Natusion, Y.I. (2022). Role of Kaizen Work Culture as Moderating Work Quality and productivity Improvement. *Dinasti International Journal of Management Science*, 3(6), 1003–1014.
- Hines, P. (2010). How to Create and Sustain a Lean Culture. *Development and Learning in Organizations*, 24(6), 58–62.
- Hofstede, G. (2007). *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Imai, M. (2006). *Gemba Kaizen. Zdroworozsądkowe, niskokosztowe podejście do zarządzania*. Wydawnictwo MT Biznes.
- Imai, M. (1986). *Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success*. McGraw-Hill Education Ltd.
- Kotter, J. P. (1995). Leading Change. Why Transformations Efforts Fail. *Harvard Business Review*, march–april, 59–67.
- Liker, J. (2022). *Droga Toyoty. 14 zasad zarządzania wiodącą firmą produkcyjną na świecie*. Wydawnictwo MT Biznes.
- Liker, J., Hoseus, M. (2009). *Kultura Toyoty*. Wydawnictwo MT Biznes.
- Mann, D. W. (2014). *Tworzenie kultury Lean*. ProdPublishing, Wrocław.
- Manos, A. (2007). The Benefits of Kaizen and Kaizen Events. *Quality Progress*, 40(2), 47–48.
- Miler, T. (2017). 10 zasad Kaizen, <https://tomasz-miler.pl/10-zasad-Kaizen/> [dostęp: 30.08.2023].
- Miller, J., Villafuerte, J., & Wroblewski, M. (2014). *Kultura Kaizen. Budowanie i utrzymanie kultury ciąglego doskonalenia*. Wydawnictwo MT Biznes.
- Ogbonna, E., Wilkinson, B. (2003). The False Promise of Organizational Culture Change. *Journal of Management Studies*, 40(5), 1151–1178.

- Piątkowski, M. (2009). *Zarządzanie wdrażaniem Lean Manufacturing – powrót do podstaw*. Materiały seminaryjne IX Międzynarodowej Konferencji Lean Manufacturing, Lean Enterprise Institute Polska.
- Robbins, S. P., Judge, T. A. (2011). *Zachowania w organizacji*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass.
- Shook, J. (2010). *Lean Leadership. Balancing Process and People*. W: T. Koch (red.), *X Międzynarodowa Konferencja Lean Manufacturing*. Materiały konferencyjne, Lean Enterprise Institute Polska.
- Sitko-Lutek, A. (2014). Pragmatyka kształtowania kultury organizacyjnej w aspekcie międzynarodowym. W: Ł. Sułkowski, Cz. Sikorski (red.), *Metody zarządzania kulturą organizacyjną*. Wydawnictwo Difin.
- Singh, J., Singh, H. (2015). Continuous improvement philosophy literature review and directions. *Benchmarking: An International Journal*, 11(1), 75–119.
- Sridhar, S., Ponniah, V. M., Sujatha, S. (2023). The Need for Kaizen Culture for Manufacturing Industries in Industry 4.0. *International Journal of Professional Business Review*, 8(5), <https://doi:10.26668/businessreview/2023.v8i5.1299>.
- Sułkowski, Ł. (2001). Czy możliwe jest kształtowanie kultury organizacyjnej? *Organizacja i Kierowanie*, 4, 99–110.
- Trenkner, M., Truszkiewicz, B. (2015). Zaangażowanie pracowników w ciągłe doskonalenie – studium przypadku. *Nauki o Zarządzaniu*, 3(24), 149–164.
- Walentyłowicz, P. (2013). *Uwarunkowania skuteczności wdrażania Lean Management w firmach produkcyjnych w Polsce*. Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego.
- Walentyłowicz, P. (2014). Lean Organizational Culture as an Example of a Positive Organizational Culture. *Journal of Positive Management*, 1(5).
- Walentyłowicz, P. (2016). Angażowanie pracowników w rozwój przedsiębiorstwa z wykorzystaniem założeń koncepcji Kaizen. W: Z. Malara (red.), *Oblicza innowacji w gospodarce i społeczeństwie* (ss. 195–213). Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej.
- Walentyłowicz, P. (2018). Employees' involvement in continuous improvement processes of the enterprises in Poland – barriers and the ways of reducing them. SHS Web of Conferences, vol. 57, art. no. 0103, <https://doi.10.1051/shsconf/20185701031>.

- Walentynowicz, P., Szreder, J. (2020). Motywowanie pracowników organizacji publicznych do angażowania się w procesy ciągłego doskonalenia – wnioski w oparciu o wyniki badań empirycznych w przedsiębiorstwach. W: J. Waśniewski (red.), *Rola, miejsce i znaczenie zarządzania instytucjami publicznymi w kreowaniu jakości życia. Aspekt zarządczy*. Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego.
- Walentynowicz, P., Szreder, J. (2022). The methods of change of organizational culture in companies using Lean Management. W: *Proceedings of the 40th International Business Information Management Association Conference (IBIMA)*. 23–24 November, Seville, Spain.
- Walentynowicz, P. (2024). Kultura szczupłej organizacji. Atrybuty i metody jej kształtowania. W: P. Wróbel (red.), *Kultura w organizacji. Projektowanie i wdrażanie zmian*. Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego (w druku).
- Womack, J. P., Jones, D. T. (2008). *Lean thinking. Eliminacja marnotrawstwa i tworzenie wartości w przedsiębiorstwie*. ProdPress.

Daily KAIZEN™ pierwszym krokiem do zmiany kultury organizacji

Streszczenie

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie metodyki Daily KAIZEN™ jako narzędzia, które pozwala zbudować silne podwaliny pod zmianę kultury organizacyjnej poprzez: wdrożenie codziennych rutyn, takich jak usprawnianie procesów małymi krokami, nauka eliminowania marnotrawstwa, angażowanie pracowników w proces zmian oraz wypracowywanie zasad spotkań codziennych zespołów operacyjnych na różnych poziomach organizacji, na których w oparciu o dane, liczby i fakty definiuje się działania nastawione na usprawnienia. Przedstawione kroki postępowania mają za zadanie przybliżyć sposób na redukcję oporu przed zmianą oraz sposób na zachęcenie pracowników, aby zmiana stała się czymś normalnym w ich organizacyjnym życiu.

Wprowadzenie do Kaizen

Żyjemy w dynamicznie zmieniającym się świecie, gdzie organizacje niezależnie od wielkości każdego dnia walczą o pozyskanie rynku oraz zadowolenie klientów, co powoduje, że nastawione są na nieustanne dążenie do doskonałości i adaptacji w zróżnicowanych środowiskach politycznych, społecznych (pokolenie Z, X ich wpływ na nie) czy ekonomicznych, aby pozostać konkurencyjnym na rynku. Pomimo upływu lat jednym z najbardziej skutecznych podejść do doskonalenia jest **Filozofia KAIZEN™**.

KAIZEN™ to japońskie słowo składające się z dwóch sylab:

„Kai” oznaczającej *zmianę*,

„Zen”, oznaczającej *na lepsze*.

W wolnym tłumaczeniu KAIZEN™ to ciągle doskonalenie. Masaaki Imai w książce *Gemba Kaizen* w następujący sposób tłumaczył znaczenie słowa Kaizen: „Kaizen oznacza poprawę, bez przerwy, każdego dnia, w każdym miejscu, przez wszystkich ludzi oraz wykorzystanie zdrowego rozsądku i bez dużych nakładów finansowych”.

Kaizen opiera się na założeniu, że małe, codzienne ulepszenia mogą prowadzić do znaczących długoterminowych korzyści. Jest to proces ciągłego, stopniowego ulepszania wszystkich aspektów działalności organizacji, poczynwszy od procesów produkcyjnych, wspierających, a skończywszy na administracyjnych.

Wprowadzenie do Daily Kaizen

Jednym z fundamentalnych narzędzi angażujących wszystkich do zmian jest Daily KAIZEN™, bardzo często niedoceniany, bagatelizowany, a potęga tego narzędzia jest równa sile wodospadu.

Według Masaaki Imai „Codzienny Kaizen polega na tym, że wszyscy pracownicy, na każdym poziomie organizacji, angażują się w nieustanne ulepszanie swoich miejsc pracy i procesów” gdzie „Najważniejszym celem codziennego Kaizen jest eliminacja marnotrawstwa we wszystkich jego formach” (Imai, 2007, s. 15).

Z jednej strony w Daily Kaizen należy nauczyć się widzieć marnotrawstwa, a z drugiej strony nauczyć się pracować na danych, liczbach, faktach, które pomagają identyfikować odchylenia w procesach (potencjały) i definiować codzienne usprawnienia, których efekty można obserwować poprzez zdefiniowane wskaźniki.

Daily KAIZEN™, tak jak cała filozofia KAIZEN™, opiera się na ludziach i ich sile do zmiany, więc aby wyzwolić siłę wodospadu w codziennym usprawnianiu, należy zaangażować zespoły w zbudowanie codziennych rutyn oraz zminimalizować ich opór przed tą zmianą.

Opór przed zmianą i paradygmaty

Jak zminimalizować opór? Po pierwsze, pogodzić się z tym, że opór jest czymś normalnym, ludzkim i że każdy inaczej reaguje na proponowaną zmianę. Trzeba być przygotowanym na to, że opór wystąpi i przygotować się do tego, aby jego wpływ na zmianę był jak najmniejszy. Tutaj jako przykład można przytoczyć wnioski Rosabeth Moss Kanter, która na bazie swoich badań, w książce *The Change Masters*:

Innovations and Entrepreneurship in the American Corporation (1983), opisała sześć zasadniczych źródeł oporu wobec zmiany:

- 1) niejasno stawiane cele i oczekiwania,
- 2) niechęć do rezygnacji z dotychczasowych przywilejów,
- 3) poczucie zagrożenia, strachu, lęku przed zwolnieniem,
- 4) świadomość słabych stron proponowanych zmian,
- 5) poczucie, że sytuacja wymyka się spod kontroli,
- 6) niechęć do wzmoczonego wysiłku oraz negatywne doświadczenia.

Planując wdrożenie Daily KAIZEN™, należy wiedzieć, że jedną z głównych ról odegra kierownictwo firmy. Masaaki Imai w swoich publikacjach często podkreślał, jaką rolę musi odgrywać kierownictwo w Kaizen: „Rola kierownictwa w Kaizen polega na stworzeniu środowiska, w którym pracownicy mogą aktywnie uczestniczyć w procesie ciągłego doskonalenia”; „Skuteczne kierownictwo w Kaizen to umiejętność słuchania i zrozumienia problemów, z którymi borykają się pracownicy na pierwszej linii” (Imai, 2007, s. 21).

Te słowa Masaaki Imai pokazują, jak ważną rolę w Daily Kaizen będzie odgrywała kadra zarządzająca, której najważniejszym celem jest pełne zaangażowanie się w proces, oraz wsparcie inicjatyw doskonalenia, ale także aktywne w nich uczestnictwo i bycie przykładem zmian. Bez wsparcia i zaangażowania na najwyższym szczeblu trudno będzie zbudować kulturę ciągłego doskonalenia, a tym samym zachęcić pracowników do zmian.

Rysunek 1. Model Zarządzania KAIZEN™

Dlaczego potrzebujemy Daily KAIZEN™?

Od gaszenia pożarów ku postawie KAIZEN™

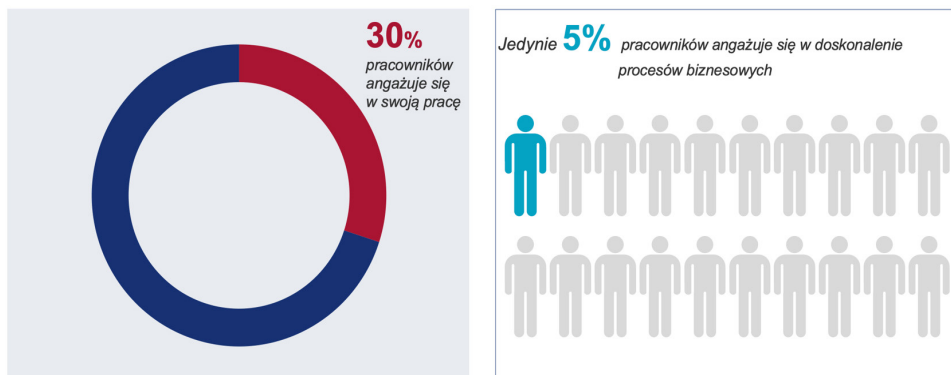


CEL = STOPNIOWE ZWIĘKSZANIE NACISKU ORGANIZACJI NA DOSKONALENIE SIĘ

Kolejna rzecz, na którą należy być przygotowanym, to otaczające paradygmaty, które z jednej strony są czynnikiem pozytywnym, ponieważ powodują, że dane czynności, sposób myślenia są ustrukturyzowane, a z drugiej strony są największym zagrożeniem przez to, że blokują chęć spojrzenia na daną sytuację z innej perspektywy. Na początku wdrażania Daily Kaizen najważniejszą rolą liderów, kierowników będzie nauczenie się podważania istniejących paradygmatów, a nie krytykowanie chęci ich zmian. Należy pamiętać, że kwestionowanie istniejących paradygmatów daje szansę na wykonanie kolejnego kroku w dążeniu do doskonałości.

Jak zbudować siłę wodospądu w zespole? Odpowiedź jest jednoznaczna: zaangażować zespół w zmiany tak, aby czuł odpowiedzialność za proces. Kiedy czuje się odpowiedzialność za proces, to się z nim utożsamia. Poniższy diagram pokazuje, że 70% pracowników nie czuje się zaangażowanych w pracę. W efekcie tego braku zaangażowania tylko 5% pracowników przyczynia się do poprawy swojej pracy.

Rysunek 2. Ilustracja zaangażowania pracowników w swoją pracę



Źródło: 8 Employee Engagement Statistics You Need to Know in 2020, Smarp.

Codzienne spotkania

Pierwszą z takich rutyn jest zaangażowanie zespołów w codzienne spotkania, których celem jest krótka refleksja nad tym, gdzie jesteśmy, gdzie powinniśmy być, co nam się udało, a co jest jeszcze do poprawy. Najczęściej takie spotkania odbywają się przed Tablicą Daily Kaizen, która jest umieszczona na *gemba*, blisko miejsca, gdzie dany zespół przyczynia się do podnoszenia wartości dodanej w procesie.

Najlepszą metodą zbudowania takiej tablicy jest praca nad nią z zespołem: to zespół od samego początku musi zrozumieć, że spotkania i tablica nie są dla lidera, kierownika, dyrektora, ale właśnie dla niego. To, co zostanie wypracowane i to, o czym będzie się rozmawiało na spotkaniu, z jednej strony musi być ustrukturyzowane, a z drugiej akceptowalne dla uczestników spotkań. To, co powinno być ustrukturyzowane, to poszczególne elementy tablicy, jak np. *sekcja zespół* (agenda spotkania, plan pracy, lista obecności na spotkaniu etc.), *sekcja wskaźniki* (np. KPI zorientowane na QCDS), *sekcja ciągłe doskonalenie* (PDCA, Karty monitorowania wyników), *vide* rys. 3.

Rysunek 3. Layout Tablicy Daily Kaizen

Tablica zespołu



WIZJA I IDENTYFIKACJA ZESPOŁU		
ZESPÓŁ	WYNIKI	CIĄGŁE DOSKONALENIE
Standardowa agenda spotkania	KPI	Karty monitorowania wyników
Wizualny <u>planner</u> obecności / pracy		Cykl doskonalenia

Źródło: materiały własne Kaizen Institute, prezentacja szkoleniowa.

Na tym etapie należy zaangażować pracowników w wypracowanie elementów w poszczególnych sekcjach tablicy, w jaki sposób mają być prezentowane (wybór formy graficznej, rodzaju formatki etc.), omawiane i przez kogo. Bardzo ważne jest również zrozumienie, jak pracownicy przedsiębiorstwa rozumieją wskaźniki, które raportują, oraz czy się z nimi identyfikują i czy widzą, że mają fizyczny wpływ na to, aby je poprawiać bądź usprawniać. Ten etap może być jednym z pierwszych, w którym pracownicy zaczną przejmować kontrolę nad procesem i zaczną czuć odpowiedzialność za niego.

Należy pamiętać, że na tym etapie najważniejsze jest wypracowanie rutyny codziennych spotkań, postępowanie zgodnie z agendą, nauka rozmów opartych na

liczbach, danych czy faktach oraz nauka wzajemnego słuchania siebie, a nie oskarżania i szukania winnych. Niezwykle ważne na tym etapie jest zaangażowanie kierownictwa, ponieważ można spodziewać się eskalacji problemów. Zatem to, jak się zaangażuje w wyzwanie lider, kierownik, ma wielki wpływ na zaangażowanie zespołów w przyszłości. Najważniejszym wyzwaniem dla kierownictwa na tym etapie jest nie przeszkadzać a wspierać, motywować i być blisko z zespołem.

Organizacja miejsca pracy

Kolejną rutyną, którą należy wypracować w ramach Daily Kaizen, jest zbudowanie zorganizowanego miejsca pracy i tutaj znakomicie wpisuje się podejście **5S (Sortowanie, Systematyka, Sprzątanie, Standaryzacja, Samodyscyplina)** (rys. 4), które pomaga w utrzymaniu porządku i efektywności miejsca pracy, a nie jest sprowadzone tylko do sprzątania. W firmie Toyota 5S jest podstawą Daily Kaizen, ponieważ umożliwia pracownikom łatwiejsze identyfikowanie i eliminowanie marnotrawstwa oraz zwiększa efektywność operacyjną.

Rysunek 4. 5S – opis skrócony

5S

5S - 5 kroków poprawy organizacji miejsca pracy na literę S



1. Sortowanie SEIRI	2. Systematyka SEITON	3. Sprzątanie SEISO	4. Standaryzacja SEIKETSU	5. Samodyscyplina SHITSUKE
				
<p>Określ czego potrzebujesz</p> <p>Usuń rzeczy niepotrzebne</p>	<p>Ułóż to co jest potrzebne w najbardziej ergonomiczny i optymalny sposób</p>	<p>Posprzątaj obszar i wyczyść wyposażenie</p> <p>Sprawdź stan techniczny maszyn i narzędzi</p>	<p>Opracuj proste standardy</p> <p>Stosuj zarządzanie wizualne</p>	<p>Przeznaczaj i utrzymuj wdrożone standardy</p>
<p>METODA ORGANIZACJI STANOWISK PRACY WPŁYWAJĄCA NA WZROST EFEKTYWNOŚCI</p>				

© Kaizen Institute

149

Źródło: materiały własne Kaizen Institute, prezentacja szkoleniowa.

Największym sukcesem wdrożenia 5S jest to, że pracownicy przestaną traktować go jako obowiązkowe sprzątanie, a będą widzieli w nim narzędzie, które pomaga w podnoszeniu efektywności miejsca pracy.

W celu zminimalizowania bariery pomiędzy kadrą zarządzającą a pracownikami, a tym samym zrozumienia, co przeszkadza w efektywnej pracy, jest wdrożenie rutyny *Gemba Walk*, czyli tzw. spaceru po miejscu pracy. *Gemba Walk* to praktyka, w której menedżerowie i liderzy zespołów regularnie odwiedzają miejsce pracy, aby obserwować procesy, rozmawiać z pracownikami i identyfikować obszary do poprawy. Ta bezpośrednia interakcja pomaga w lepszym zrozumieniu rzeczywistych wyzwań i potrzeb pracowników oraz w szybkim reagowaniu na problemy.

Standaryzacja

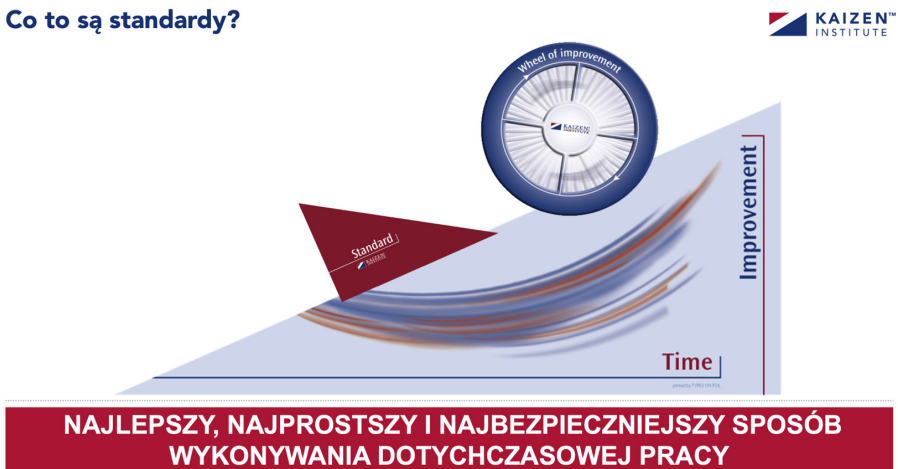
Taiichi Ohno, twórca Toyota Production System i jeden z głównych propagatorów filozofii KAIZEN™, powtarzał: „Bez standardów nie ma możliwości poprawy. Jeśli nie ma standardów, na jakiej podstawie możemy powiedzieć, że jeden proces jest lepszy od innego?”

Bardzo podobnie na temat standardów wypowiadał się Masaaki Imai: „Tam, gdzie nie ma standardu, nie może być poprawy. Z tych powodów standardy są podstawą zarówno utrzymania, jak i poprawy” (Imai, 2007, s. 62).

Te cytaty podkreślają wagę standardu i stawiają go jako fundament, na którym opiera się doskonalenie (rys. 5).

Rysunek. 5. Graficzne przedstawienie standardu

Co to są standardy?



Standaryzacja jest kluczowym elementem Daily KAIZEN™, ponieważ:

- Standaryzacja tworzy jasno określone procesy i procedury, które można monitorować i mierzyć. Jeśli nie ma standardów, na jakiej podstawie możemy powiedzieć, że jeden proces jest lepszy od innego? Standaryzacja umożliwia identyfikację odstępstw od normy i pomaga w określeniu, gdzie konieczne są ulepszenia. Dzięki standardom możliwe jest obiektywne ocenienie, czy wprowadzone zmiany rzeczywiście prowadzą do poprawy.
- Standardy zapewniają, że każdy pracownik wykonuje swoje zadania w ten sam sposób, co minimalizuje zmienność i ryzyko błędów.
- Standaryzacja jest kluczem do utrzymania wysokiej jakości produktów i usług, co jest szczególnie ważne w takich branżach jak motoryzacja, gdzie nawet najmniejsze odchylenia mogą prowadzić do poważnych problemów.
- Standaryzacja ułatwia szkolenia i onboarding, nowi pracownicy mogą szybko nauczyć się wykonywania swoich obowiązków, gdy istnieją jasno określone standardy. Standaryzacja procesów umożliwia szybkie i efektywne szkolenie, co skraca czas potrzebny na wdrożenie nowych pracowników i zwiększa ich produktywność.
- Standaryzacja jest punktem wyjścia do Kaizen. Pracownicy codziennie pracują według ustalonych standardów, ale również mają możliwość i zachętę do zgłaszania pomysłów na ich ulepszenie. Kiedy wprowadza się nowe, lepsze metody pracy, stają się one nowymi standardami. W ten sposób proces doskonalenia jest ciągły i systematyczny.
- Standaryzowane procesy eliminują marnotrawstwo i zwiększają efektywność operacyjną. Dzięki standardom możliwe jest optymalne wykorzystanie zasobów i czasu, co przekłada się na większą wydajność i redukcję kosztów.
- Standardy jasno określają oczekiwania wobec każdego pracownika. Kiedy standardy są dobrze zdefiniowane i zrozumiane, pracownicy czują się bardziej odpowiedzialni za swoją pracę i są bardziej skłonni przestrzegać ustalonych procedur.
- Standaryzacja poprawia komunikację między pracownikami, zespołami i działami. Wszyscy pracownicy mówią tym samym językiem procesów i standardów, co ułatwia współpracę i koordynację działań.
- Regularne audyty i oceny są nieodłącznym elementem Daily Kaizen. Standaryzacja umożliwia skuteczne przeprowadzanie audytów, ponieważ istnieją jasno określone kryteria oceny. Dzięki temu można szybko zidentyfikować obszary wymagające poprawy i wprowadzić odpowiednie działania korygujące.

Daily Kaizen to fundament zmiany kultury organizacyjnej, który przynosi liczne korzyści **dzięki codziennym, małym krokom ku lepszemu**. Przykład Toyoty

pokazuje, że codzienna praca nad usprawnieniami daje możliwość osiągnięcia wyjątkowej efektywności operacyjnej, gwarantuje wzrost jakości produktów i, co najważniejsze, zwiększa zaangażowanie pracowników.

Podsumowanie

Daily Kaizen jest potężnym narzędziem, które może znacząco wpłynąć na kulturę organizacyjną. Dobrze wdrożone w organizację daje długotrwałe korzyści, angażuje pracowników w zmianę i oddaje im odpowiedzialność za procesy. Należy pamiętać, że Kaizen to nie sprint, a wdrożenie metodyki Daily KAIZEN™, w zależności od zespołów, procesów, odpowiedzialności, zaangażowania może zająć od roku do trzech lat. Na zakończenie znamienne słowa Masaaki Imai: „Kaizen nie jest jednorazowym projektem, to codzienny sposób myślenia i działania, który powinien być częścią kultury każdej organizacji” (Imai, 2012).

Bibliografia

- Gawron, I. (2018). Menedżer w kształtowaniu innowacyjnego przedsiębiorstwa. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, 19(8.1), 67–80.
- Imai, M. (2006). *Gemba Kaizen: Zdroworozsądkowe, niskokosztowe podejście do zarządzania*. Wydawnictwo MT Biznes.
- Imai, M. (2007). *Kaizen: klucz do konkurencyjnego sukcesu Japonii*. Wydawnictwo MT Biznes.
- Imai, M. (2012). *Gemba Kaizen: A commonsense approach to a continuous improvement strategy*. McGraw Hill.
- Kamal, S. K., & Habidin, N. F. (2017). Junshi: A Daily Kaizen activity of Lean Production Management. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(3), 2222–6990.
- Liker, J. K., Kowalczyk, M., & Hoseus, M. (2009). *Kultura Toyoty: serce i dusza filozofii Toyoty*. Wydawnictwo MT Biznes.
- Matejko, A. J. (1985). Review of: *The Change Masters. Innovation and Entrepreneurship in the American Corporation by Rosabeth Moss Kanter, Industrial Relations*, 40(2), 411–412.
- Rother, M. (2010). *Toyota Kata: Managing People for Improvement, Adaptiveness and Superior Results*. McGraw-Hill.
- Thomas, K. (2001). *Struktura rewolucji naukowych*. Aletheia, Warszawa.

Wsparcie strategii Kaizen do osiągnięcia długoterminowych celów organizacji

Streszczenie

Pomimo istnienia wielu sposobów na wprowadzenie strategii ciągłego doskonalenia, ograniczona liczba organizacji odniosła prawdziwy sukces poprzez zmianę swojej kultury na kulturę Kaizen. Nie jest łatwo w pełni wdrożyć strategię obejmującą swoim zasięgiem całą organizację, szczególnie taką, której celem jest zmiana sposobu myślenia i zachowania wszystkich pracowników. Według guru Kaizen, Masaaki Imai, aby osiągnąć pełen sukces, kultura Kaizen powinna być wprowadzana wszędzie, każdego dnia i przez każdą osobę. Jeśli taki poziom kultury zostanie osiągnięty, będzie ona od samego początku przynosić znaczące korzyści firmie. Ciągłe doskonalenie stanowi bowiem organiczną wartość każdej jednostki biznesowej, departamentu i pracownika w organizacji i jest głównym czynnikiem wzrostu i źródła zysków. Dlatego tak ważne jest osadzenie tej kultury w strategii firmy. A sam proces budowania i wdrażania strategii, który w swoim charakterze jest działaniem ustrukturyzowanym, powinien zawierać twarde zobowiązanie każdego pracownika do ciągłego rozwoju. Największe ograniczenia dla procesu zmiany kultury tkwią w samej organizacji i są związane z jej wewnętrznymi wzorcami. Z codziennej praktyki wiadomo, że każdy, zawsze i wszędzie będzie robił Kaizen tylko wtedy, gdy zaplanowane działania będą oczekiwane, sprawdzane i wspierane przez kadrę kierowniczą. Kluczowe znaczenie ma kultura przywództwa oparte na dobrym przykładzie, zaangażowaniu i kreatywnej współpracy z zespołem. Musi to być przemyślana strategia działania w długim okresie, która przyniesie pozytywny efekt, gdy kierownictwo będzie inwestować w organizację to, co ma najcenniejszego – czas! Czas na zainteresowanie się tym, co robi zespół, czas na monitorowanie postępów i czas na wyrażanie uznania pracownikom zaangażowanym w rozwiązywanie problemów i zgłaszających pomysły doskonalące. Wówczas tworzy się przestrzeń do realizacji prawdziwie przełomowych celów, a liderzy uzyskują lepsze warunki do kwestionowania istniejących paradygmatów, wyznaczania pracownikom nowych granic i rzucania pionierskich wyzwań. Przedstawiona w niniejszym opracowaniu metodologia Hoshin Kanri pozwala przekształcić strategię w działanie dzięki metodycznemu zarządzaniu, które

jest skoncentrowane na doskonaleniu procesów, zaangażowaniu liderów i odpowiedzialności wszystkich zainteresowanych stron.

Słowa kluczowe

Kaizen, strategia, cele strategiczne, transformacja, Hoshin Kanri, PDCA, proces, strumień wartości, mapowanie

Wstęp

Niniejszy artykuł ma zachęcić do przemyśleń o transformacji Kaizen w kontekście długofalowego, permanentnego wspierania strategii jako nawyku wpisanego w DNA organizacji. Guru Kaizen Masaaki Imai w swoich publikacjach i wystąpieniach wielokrotnie daje wyraźne wskazanie, aby to Kaizen stał się podstawową strategią działania firmy (Imai, 2021). Taki cel powinien przyświecać nowoczesnym organizacjom, które widzą w podejściu do ciągłego doskonalenia szansę na uczynienie ich biznesu jeszcze bardziej nowoczesnym i konkurencyjnym. Postrzeganie Kaizen jako strategii działania diametralnie zmieniło się od czasów, gdy Masaaki Imai po raz pierwszy zaprezentował jego zasady (Imai, 2007). Świat przeszedł długą i wyboistą drogę od narzędziowego traktowania Kaizen, do wykorzystania go jako fundamentalnej filozofii zarządzania. Dla coraz większej liczby firm Kaizen jako system ciągłego doskonalenia staje się główną strategią działania, skierowaną nie tylko na ciągły rozwój operacyjny, ale strategią ogólnofirmową. Na rynku dostępnych jest dzisiaj szereg publikacji z całego świata pokazujących studia przypadku wdrażania Kaizen, ale pionierską pracą było zebranie ich przez Masaaki Imai (Imai, 2012). Firmy, które wdrożyły długoterminowy, oparty na ludziach system doskonałości biznesowej, stworzyły sobie stałą, trwałą przewagę konkurencyjną. Świadczą o tym wyniki firm takich jak Toyota, która w bardzo krótkim czasie podwoiła swój udział w rynku i stała się jednym z wiodących producentów samochodów na świecie, czy Honeywell, która osiągnęła w ciągu ostatnich 10 lat lepsze wyniki niż giełdowy wskaźnik S&P 500 o około 50%, używając jako głównej siły napędowej swojej działalności Honeywell Operating System (HOS). Innym znaczącym przykładem skuteczności Kaizen jest firma Danaher, której zysk wzrastał o prawie 20% rok do roku na przestrzeni kolejnych 20 lat.

Bariery w planowaniu strategii

Przywołane wyżej firmy cechował podobny punkt wyjścia: trudny start, który wciąż jest aktualny dla większości dzisiejszych organizacji, mimo że Kaizen zdążył się już bardzo mocno zadomowić w różnych kulturach organizacyjnych. Bariery we wprowadzaniu Kaizen jako dominującej strategii jest wiele i choć zdecydowana większość

firm stosuje w praktyce planowanie strategiczne, o czym świadczą wyniki badania Management Tools & Trends 2023 przeprowadzonego przez Bain & Company:

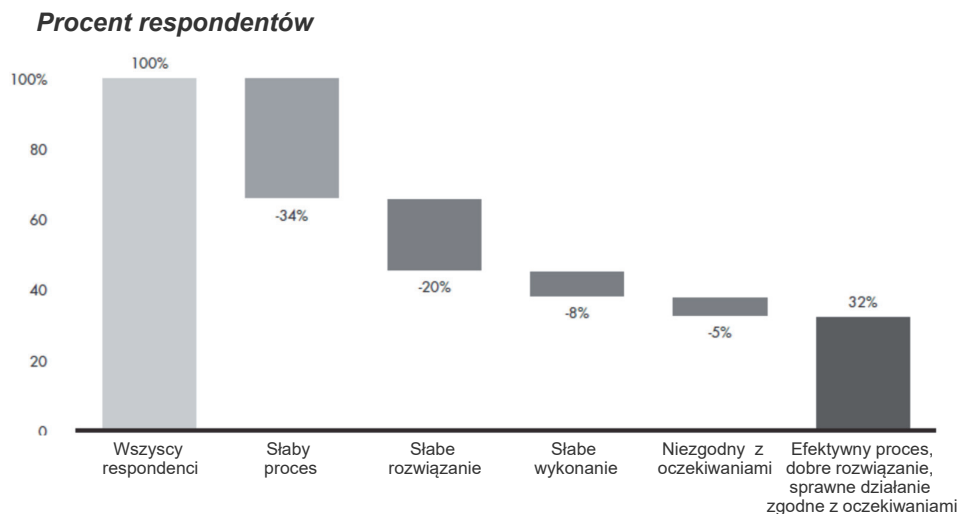
- jesteśmy zdyscyplinowanymi menedżerami kosztów, którzy skupiają się na swoich działaniach w obszarze wydatków na polityki strategiczne: 79% pozytywnych opinii,
- nasze strategie dla interesariuszy są inspirujące dla celów i dobrych wyników finansowych: 73% pozytywnych opinii,
- prawie wszyscy ludzie w naszej firmie potrafią wyjaśnić naszą strategię i swoją w niej rolę: 68% pozytywnych opinii,

to niewiele z nich uzyskuje w pełni satysfakcjonujące wyniki. Badania przeprowadzone przez ekspertów Bain & Company wśród kadry zarządzającej w Ameryce Północnej, Europie Zachodniej oraz w Azji na próbie 291 przedsiębiorstw (rys. 1), których celem było sprawdzenie opinii przedsiębiorców na temat:

- czy proces planowania strategii zawsze przynosi dobre efekty?

dały pozytywny wynik na poziomie tylko 32%, co świadczy, że organizacje mają jeszcze duży potencjał do doskonalenia w obszarze budowania i wdrażania strategii.

Rysunek 1. Badanie opinii przedsiębiorców



Źródło: Bain & Company, 2014.

Według Amerykańskiego Stowarzyszenia Zarządzania (AMA) firmy osiągają zaledwie 63% swoich finansowych celów, które były oczekiwane po zrealizowaniu ich planów strategicznych (American Management Association, 2007). Do osiągnięcia celów nie jest wystarczająca przemyślana i opracowana strategia, ale umiejętność

jej realizacji. Tylko 10% organizacji wypełnia swoje założenia strategiczne, czyli aż 90% organizacji przyznaje, że nie jest w stanie z powodzeniem realizować swojej strategii (Olsen, 2006). Bariery utrudniających wdrażanie strategii jest wiele, ale ich świadomość i przede wszystkim umiejętność ich eliminacji zwiększa szansę na realizację ambitnych celów firmy (rys. 2).

Rysunek 2. Bariery wprowadzania strategii



Źródło: Bryke, 2019.

Interesująco kształtuje się porównanie nakładów czasu na poszczególne elementy cyklu PDCA – podstawowej zasady ciągłego doskonalenia w firmach. W większości organizacji zasada „planuj powoli, egzekwuj szybko” nie sprawdza się. Dotyczy to również planowania strategii. Zbyt szybko menedżerowie przechodzą do działania, a zbyt mało czasu poświęcają na planowanie (rys. 3).

Rysunek 3. Rozkład czasu poświęconego na cztery elementy cyklu PDCA



Źródło: Bryke, 2019.

Dużym błędem w przygotowywaniu strategii jest planowanie jej w wąskiej grupie menedżerów najwyższego szczebla. Przekonanie raczej autokratycznej organizacji, aby poszła w kierunku zarządzania partycypacyjnego, jest dużym wyzwaniem. Zawsze znajdują się menedżerowie, którzy są tak mocno przyzwyczajeni do obecnie stosowanych praktyk, że nie będą w stanie ich zmienić. Innym wyzwaniem jest zaszczepienie w organizacji świadomości, że wszyscy pracownicy dążą do tego samego celu. W sytuacji idealnej wszyscy powinni być zjednoczeni i dążyć do osiągnięcia wspólnego celu. Najczęściej jednak dochodzi do konfliktu interesów w celach poszczególnych działów, czy też konfliktu interesów celu któregoś z działów z celami całej organizacji. U źródła takich sytuacji leży brak klarownej wizji przedsiębiorstwa, brak właścicieli procesów, decyzje podejmowane są w oparciu o opinie, a nie fakty, funkcjonuje kultura obwiniania, jeśli rzeczy idą źle, nieostrożność i brak mocy sprawczej wśród kadry zarządzającej średniego szczebla, rozbieżność celów działów z celami całej organizacji.

Przełożenie strategii na działanie

Doskonalenie jest organiczną wartością dla każdej jednostki biznesowej, każdego departamentu, każdego pracownika w organizacji. Budowanie kultury organizacyjnej opartej na ciągłym rozwoju doskonałości operacyjnej oraz innowacyjności jest głównym czynnikiem wzrostu i źródłem zysków. Dlatego tak ważne jest osadzenie tej kultury w strategii firmy. Wdrożenie strategii jest dla każdego pracownika zobowiązaniem do ciągłego rozwoju. Proces budowania i wdrażania strategii jest działaniem ustrukturyzowanym. Można do tego wykorzystać wiele metodologii i podejść. Jednym z nich jest styl zarządzania Hoshin Kanri, w którym mamy do czynienia z jednym kierunkiem podejmowanych wysiłków – łączna energia pochodząca ze wszystkich działań jest ukierunkowana na osiągnięcie wspólnych celów. Hoshin Kanri pozwala przełożyć strategię na rzeczywistość. Praktyka biznesowa wskazuje, że w dalszym ciągu jednak dla wielu firm jest to proces, który jest dużym problemem. Przekształcanie strategii w działania okazuje się sporą luką, która znacząco spowalnia osiągnięcie dobrych i trwałych rezultatów ekonomicznych, ograniczając wzrost organizacji w dłuższej perspektywie czasowej.

Bardzo ciekawe spojrzenie na studium przypadku przełożenia strategii na działanie ukazało się w ostatnim czasie na rynku polskim (Bastos, Sharman, 2024), wcześniej przedstawione w literaturze światowej (da Fonseca, 2020). Uważna lektura *Strat to Action. Metoda KAIZEN™: od strategii do działania*, pozwala bardzo dobrze, krok po kroku, zrozumieć potencjał tkwiący w metodzie Hoshin Kanri. Opisano w niej studium przypadku firmy ALPHA, która w ciągu trzech lat, przy użyciu Modelu Zarządzania KAIZEN™ (KAIZEN™ Business System), przeszła

transformację – od firmy charakteryzującej się przeciętnymi wynikami do firmy o wysokim poziomie wzrostu i rentowności. Autorzy odwołują się do modelu transformacji opartej na metodologii Nagamichi KAIZEN™, wykorzystującej poziomy doskonalenia zaproponowane przez Shigeo Shingo (Carvalho, Sá, Marques, Santos & Pereira, 2023). Według wspomnianego modelu organizacje rozpoczynają swoją transformację na poziomie stosowania prostych technik i narzędzi doskonalenia, która niekiedy przechodzi na poziom systemowy, tworząc bardziej zintegrowany i trwały model doskonalenia. Najwyższy poziom firma osiąga, gdy wszyscy pracownicy wykazują się głębokim zrozumieniem zasad, umożliwiając organizacji opracowanie i wdrożenie metodologii oraz praktyk dążenia do doskonałości. Dzieje się to już na poziomie emocji. Kluczem do sukcesu jest znalezienie właściwego balansu pomiędzy technikami miękkimi, związanymi z zarządzaniem ludźmi i ich postawami, oraz twardymi, związanymi z zarządzaniem procesami i systemami, aspektami, składającymi się na cały obraz kultury Kaizen w organizacji.

Hoshin Kanri

W uproszczonym rozumieniu Hoshin Kanri oznacza proces zarządzania strategią, jej komunikowania na różnych poziomach organizacji, a następnie wprowadzania w życie. Hoshin Kanri, pozwalając przełożyć strategię na rzeczywistość, sprzyja powstawaniu procesów biznesowych zorientowanych na rezultat, z uwzględnieniem ciągłego doskonalenia, które skutkuje przewagą konkurencyjną. Pomaga budować organizację o wyraźnym fokusie, skoordynowaną i można rzec niecierpliwą, by wprowadzać nowe inicjatywy, dzięki czemu strategia przekłada się na wyniki, a praca w zespole ma charakter powszechny i systematyczny. Wdrożenie strategii jest dobrym narzędziem komunikacji. Dzięki niemu każdy pracownik zyskuje świadomość tego, co ważne, a co nieważne. Wdrożenie strategii ma na celu dopasowanie dostępnych środków do założonych celów. Innymi słowy – harmonizację celów oraz zasobów. Każdy zna swoje miejsce i swoją rolę w wielkiej układance od planu strategicznego do działania operacyjnego. Transformacja Kaizen wymaga wysiłku związanego z systematycznością. Małe codzienne usprawnienia pozwalają na ciągły wzrost w długiej perspektywie czasowej, w przeciwnym wypadku efektywność organizacji zacznie szybko spadać. Zgodnie z prawem entropii, każdy system zaraz po tym, jak zostanie ustanowiony, zaczyna się pogarszać. Nie ma systemów odpornych na zmiany. W związku z tym do utrzymania systemu w dobrym stanie niezbędna jest właśnie systematyczność.

Według nomenklatury używanej w Kaizen Institute, Hoshin Kanri oznacza wdrożenie strategii. W dosłownym tłumaczeniu: *Hoshin* – kompas, *Kanri* – zarządzanie, co można przetłumaczyć jako wskazywanie kierunku. Według

Encyklopedii Zarządzania „Hoshin Kanri (*hoshin* – pol. przyjęty kurs, wytyczna, polityka, plan, cel; *kanri* – pol. kontrola, zarządzanie) – system wzmacniający ogólną zdolność organizacji i koncentrujący ją na poprawie funkcjonowania. Poprawa ta dokonywana jest przez rozwinięcie ujednoczonej polityki i planu (wdrożenie, sprawdzenie, działania usprawniające) ustanowionego jako roczny program zarządzania oparty na motcie organizacji rozumianym jako główna koncepcja zarządzania przez nią przyjęta. Zarządzanie strategiczne jest wypadkową długo- i średniookresowego planu zarządzania oraz rocznego planu zarządzania, realizowaną dzięki połączeniu jakości, wielkości, kosztu i czasu (dostawy) oraz racjonalnemu wykorzystaniu głównych zasobów organizacji” (Akao, 2020). Różne definicje Hoshin Kanri zostały zebrane i przedstawione przez polskich autorów Ćwiklickiego i Oborę (2011).

Metoda Hoshin Kanri została opracowana w latach 60. XX wieku przez japońską korporację Bridgestone Tire Company, w której roczne priorytety wdrażania działań, początkowo dla zapewniania jakości, były koordynowane z roczną polityką naczelnego kierownictwa, obejmującą całą organizację, a następnie kaskadowane do poszczególnych działów. Do oceny działań przez kierownictwo służyły informacje na temat przebiegu realizacji zadań, oszacowanie osiągniętych wyników oraz wskazania dotyczące zidentyfikowanych problemów. Metoda Hoshin Kanri szybko znalazła zastosowanie w kolejnych japońskich organizacjach, przede wszystkim została udoskonalona przez firmy Toyota i Komatsu, które rozwinęły rozumienie pojęcia Hoshin Kanri, i potem błyskawicznie ekspandowała na cały świat.

Czynniki sukcesu wdrażania strategii

Pomimo sukcesu i popularności wielu sposobów na wprowadzenie strategii ciągłego doskonalenia funkcjonujących na rynku, faktem jest, że niewiele organizacji odniosło prawdziwy sukces poprzez zmianę kultury korporacyjnej na kulturę Kaizen. Nie jest łatwo w pełni wdrożyć strategię o zasięgu całej firmy, szczególnie takiej, której celem jest zmiana sposobu myślenia i zachowania wszystkich pracowników. „Może to zabrać lata i powinno zostać wprowadzone wszędzie, każdego dnia i przez każdą osobę” (Masaaki Imai). Potrzebujemy lepszego procesu planowania strategii. Odnosząc się do praktyki biznesowej Kaizen Institute, wśród tzw. czynników *must be*, które determinują sukces tego procesu, można wyróżnić:

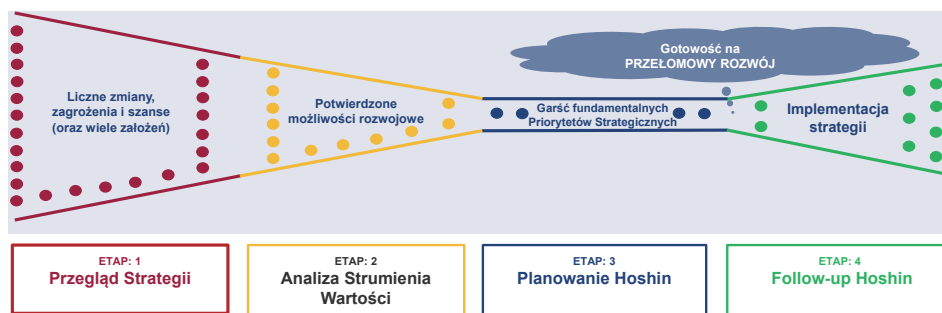
- roczną częstotliwość (*evergreen process*),
- ustandaryzowany, powtarzalny, zakorzeniony w kulturze zarządzania firmy proces,
- proces planowania strategii zbudowany na podstawie rzeczywistych danych uzyskanych z *gemba* (procesów) i otoczenia (uwarunkowań zewnętrznych

i opinii klientów); głos klienta stanowi fundamentalny element planu strategicznego,

- założenia powinny odpowiadać potencjałowi pracowników oraz organizacji (należy upewnić się, czy pracownicy oraz organizacja są przygotowani na zmiany),
- strategia zakłada osiągnięcie celów przełomowych (należy upewnić się, czy przełomowe cele rozwojowe są osiągalne i potem osiągane).

Wspomniany już Kaizen Institute wyróżnia cztery etapy procesu budowania i wdrażania strategii (rys. 4).

Rysunek 4. Proces budowania i wdrażania strategii

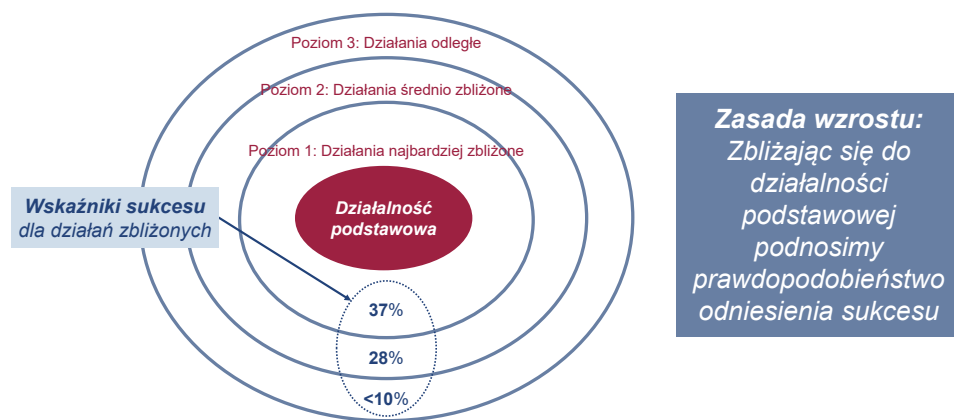


Źródło: Bryke, 2019.

Przegląd strategii

Przegląd strategii rozpoczyna się od ustalania celów dalekosiężnych, tzw. celów *stretch*, które są napięte, zahaczają o granicę wykonalności, ale mieszczą się jeszcze w granicach realnego wykonania. Cele powinny być poparte analizami wewnętrznymi i zewnętrznymi, określającymi szanse strategiczne. Do określenia celów możemy wykorzystać tzw. Koło Sukcesu (rys. 5), determinujące wskaźniki sukcesu w oparciu o bliskość działalności podstawowej.

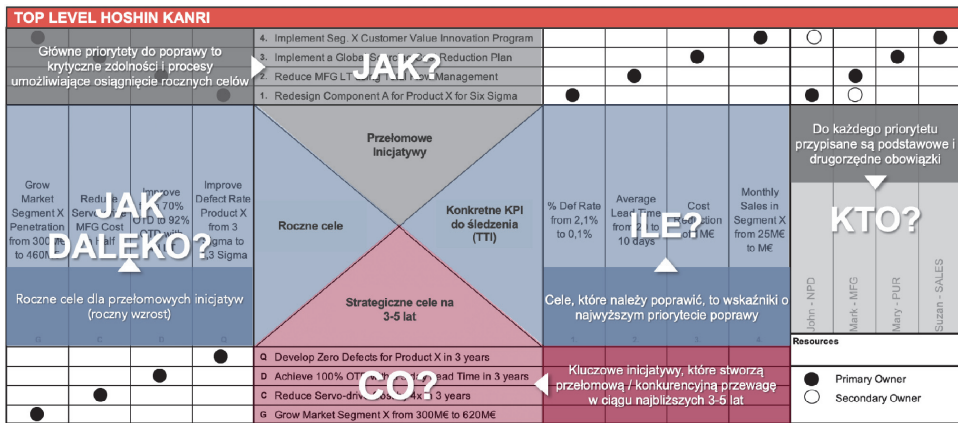
Rysunek 5. Koło Sukcesu



Źródło: Bryke, 2019.

Narzędzie to pozwala określić oraz przeanalizować szanse rozwoju organicznego, jak również na zewnątrz organizacji. Działania poza organizacją często wiążą się z zapewnieniem licencji, czy założeniem lub przejęciem kolejnej spółki. Można także rozważyć wzmoczoną aktywność na rynkach, które dotychczas były traktowane jako rynki pokrewne, czyli przesunięcie w kierunku działalności zbliżonej: w jaki sposób można dokonać ekspansji i realizować w sposób powtarzalny działalność podstawową na nowych obszarach geograficznych, rynkach, procesach itp. Plany strategiczne koncentrują się przede wszystkim na rynkach podstawowych. Działania rozwojowe poza organizacją obejmują zarówno rynki podstawowe, jak i pokrewne. Takie działania rozwojowe charakteryzują się większym potencjałem, ponieważ łączą elementy innowacyjne w obszarze produktu, modelu biznesowego lub kanału dystrybucji, z możliwością uzyskania dodatkowych zysków, ale jednocześnie są obarczone wyższym poziomem ryzyka. Oddalenie od działalności podstawowej ogranicza prawdopodobieństwo odniesienia sukcesu. Podczas przeglądu strategii jest przestrzeń na określenie, bądź weryfikację, wizji strategicznej organizacji. Zwieńczeniem przeglądu jest zbudowanie najwyższego poziomu Hoshin w Matrycy X (Hoshin Kanri X Matrix) (rys. 6), która umożliwi ujęcie strategii organizacji na jednej stronie. Matryca X jest bowiem elementem procesu planowania Hoshin, który pozwala podzielić strategię firmy na cele strategiczne w formie wizualnym i zapisać je na jednej stronie. W kolejnych fazach służy również wdrożeniu strategii na niższych poziomach organizacji.

Rysunek 6. Hoshin Kanri X Matrix



Źródło: Borrego, 2023.

W krótkim ujęciu na przegląd strategii składają się następujące elementy:

- definiowanie szans rozwoju oraz braków wiedzy w obszarze strategii,
- doskonalenie modelu działalności podstawowej oraz identyfikowanie szans rozwijania działalności zbliżonej,
- opracowanie planu badania w obszarze *voc* (głos klienta), strumienia wartości oraz kultury ciągłego doskonalenia.

Analiza Strumienia Wartości

Drugim etapem procesu budowania i wdrażania strategii jest Analiza Strumienia Wartości. Aby zdefiniować wizję przyszłości, wykorzystywane są w niej wszystkie dostępne narzędzia pogłębionej analizy. Metodologicznie nadają się do tego tzw. warsztaty *gemba Kaizen*. Mapowana jest sytuacja bieżąca i projektowana wizja przyszłości w oparciu o *eventy Kaizen*. Nieodłącznym elementem tego etapu jest rachunek ekonomiczny. Efektem procesu będą potwierdzone możliwości rozwojowe, zawiązujące wyniki etapu pierwszego, opartego na wielu założeniach, uwzględniających możliwość zmian wynikających zarówno z szans, jak i zagrożeń.

Na Analizę Strumienia Wartości składają się następujące elementy:

- seria warsztatów mających na celu badania i potwierdzenie szans rozwoju w obszarze rynków, strumienia wartości oraz kultury organizacyjnej,
- przedstawienie szczegółowej perspektywy rozwoju doświadczenia klienta, przepływów oraz efektywności pracowników,
- wyjaśnienie, w jaki sposób uzyskać przełomowe rezultaty przy pomocy procesu zarządzania materiałami, klientami lub projektami.

Planowanie Hoshin

Etap trzeci, Planowanie Hoshin, to skupienie się na określeniu rocznych celów dla celów dalekosiężnych, wybór kluczowych procesów do dalszej analizy, określenie parametrów pomiaru procesów, wypracowanie planów działania i przegląd organizacji. W tym etapie procesu należy znaleźć odpowiedzi na kilka zasadniczych pytań:

- Jak dopasować wszystkie elementy organizacji, by wspierać realizację wybranej strategii?
- Jak zorganizować zasoby dla wsparcia realizacji strategii?
- Jak sprawić, by organizacja skupiła się na doskonaleniu, a nie tylko na działalności bieżącej?

W dalszym procesie wykorzystywane są kolejne pola Matrycy X, do każdego celu przypisywana jest główna osoba odpowiedzialna w organizacji za wdrożenie tego konkretnego celu. Każda z tych osób posiada własną matrycę niższego poziomu lub plan działania. Osoba odpowiedzialna z niższego szczebla wspiera implementację priorytetów doskonalenia, które przekazywane są na niższy poziom matrycy lub do planu działania. Plany działania mogą być inicjowane na każdym poziomie matrycy.

Wdrożenie Hoshin ma za zadanie dopasowanie celów ogólnych i szczegółowych organizacji do poszczególnych jej poziomów poprzez skupienie uwagi na sposobie doskonalenia procesów krytycznych i wdrożenie szczegółowych celów dla doskonalenia w „punktach uderzenia” (czyli tam, gdzie działania wynikające z planu działania „atakują” przyczyny źródłowe występowania problemów). Strategia na poziomie korporacji opisuje ogólny kierunek i zakres działania organizacji oraz wskazuje, w jaki sposób budować wartość dodaną w jednostkach biznesowych. Strategia na poziomie jednostki biznesowej opisuje sposoby skutecznej konkurencji na określonym rynku. Strategia na poziomie działalności operacyjnej opisuje, w jaki sposób poszczególne części organizacji realizują strategię w kontekście zarządzania zasobami, procesami oraz kadrami.

Na Planowanie Hoshin składają się następujące elementy:

- metoda definiowania celów strategicznych i ich transformacji na efektywne priorytety doskonalenia (zwane także procesami czynników kluczowych),
- dwa rodzaje matrycy: poziom najwyższy i poziomy pozostałe,
- poziom najwyższy zakłada stworzenie planu strategii (szanse efektywnego rozwoju).

Follow-up Hoshin

Czwarty etap procesu planowania i wdrażania strategii koncentruje się przede wszystkim na monitorowaniu postępów wdrażania strategii w organizacji. Pomocne jest opracowanie wykresu monitoringu dla każdego parametru oraz planów działania dla każdej matrycy. Nawykiem powinny być comiesięczne spotkania Hoshin (jedno spotkanie dla każdej Matrycy X), dla których można dedykować specjalne pomieszczenia (Hoshin Obeya Room, Pokój Narad Hoshin), wyposażone w Tablice 3C dla szybkiego reagowania w przypadku trudności z implementacją, karty wyników celów SMART, formularze do zarządzania ryzykiem i miejsce do analizy wartości Hansei (*Hansei* oznacza refleksję, potrzebę sprawdzenia, co funkcjonuje dobrze, a co niewłaściwie w obecnie stosowanym planie strategicznym). Stworzenie miejsca do zarządzania wizualnego znacznie ułatwia zarządzanie projektem zgodnie z metodą wizualizacji i partycypacji, pozwala także na generowanie szybkiej i efektywnej informacji skierowanej do udziałowców. Hoshin Kanri nie istnieje bez planów działania, a środki zaradcze powstają na bazie faktów i wymagają konkretnych danych oraz opisu odpowiedzialności.

Na Follow-up Hoshin, czyli monitorowanie postępów, składają się następujące elementy:

- projekt oraz wdrożenie wizualnego procesu dla *follow-up* strategii,
- tworzenie planu działania dla każdego priorytetu doskonalenia w „punkcie uderzenia” oraz wykresu kontrolnego dla każdej matrycy,
- comiesięczne spotkania Hoshin Kanri (jedno spotkanie dla każdej matrycy) z wykorzystaniem procesu zarządzania wizualnego.

Podsumowanie

Celem artykułu jest zachęta do przemyśleń o transformacji Kaizen, rozumianej jako proces długofalowego, permanentnego wspierania strategii obejmującej swoim zasięgiem całą organizację, której celem jest zmiana sposobu myślenia i zachowania wszystkich pracowników, przy zachowaniu zasady, że jest ona wprowadzana wszędzie, każdego dnia i przez każdą osobę. Należy dążyć również do sytuacji, aby ta zasada stała się naturalnym nawykiem wpisanym w DNA organizacji.

Zaproponowanej w artykule metody Hoshin Kanri nie można stosować bezkrytycznie. Z jednej strony jest ona ceniona za wiele elementów, ale ma również ograniczenia, które mogą wpłynąć na jej skuteczność. Jej wdrożenie wymaga, na co zwracają uwagę Masaaki Imai (Imai, 2007; 2012; 2021) i Jeffrey Liker (Liker, Kowalczyk & Hoseus, 2009), niezwykle szerokiego zaangażowania i zrozumienia

pracowników i liderów na wszystkich szczeblach organizacji, co może być trudne do osiągnięcia, zwłaszcza w dużych i złożonych organizacjach, z rozproszonymi działami i zespołami. Wymaga ciągłej komunikacji i dialogu, co może być wyzwaniem w środowiskach, w których kultura organizacyjna nie sprzyja otwartej komunikacji. Hoshin Kanri wymaga ciągłego monitorowania i może być nieodpowiednia dla organizacji o dynamicznym i innowacyjnym charakterze, ze względu na rygorystyczną strukturę, która może ograniczać ich kreatywność i zdolność do szybkiego reagowania na zmiany rynkowe. Jeffrey Liker przestrzega: „nie rzucajcie się ślepo w głębię hoshin” (Liker, Kowalczyk & Hoseus, 2009) i zwraca uwagę, że do osiągnięcia sukcesu w stosowaniu tej metody potrzebna jest kultura przywództwa opartego na dobrym przykładzie, zaangażowaniu i kreatywnej współpracy z zespołem, sprzyjająca rozwiązywaniu problemów i zmianie sposobu myślenia i zachowania wszystkich pracowników w kierunku ciągłego doskonalenia. Taki poziom kultury będzie przynosić firmie znaczące korzyści, ciągłe doskonalenie stanowi bowiem organiczną wartość każdej organizacji i jest głównym czynnikiem wzrostu i źródłem zysków.

Największe ograniczenia dla procesu zmiany kultury tkwią w samej organizacji i są związane z jej wewnętrznymi wzorcami, dlatego tak ważne jest osadzenie tej kultury w strategii firmy. Sugeruje się przeprowadzenie pogłębionych badań w przedsiębiorstwach w kierunku uzyskanych efektów ekonomicznych i społecznych ze stosowania metody Hoshin Kanri, w kontekście mierzalnych nakładów na jej wprowadzenie i wysiłku włożonego w przewyższanie ograniczeń. Wyzwaniem w badaniach z pewnością będzie właściwe zwymiarowanie i określenie wskaźników.

Bibliografia

- Akao, Y. (2020). *Hoshin Kanri: Policy deployment for successful TQM*. Productivity Press.
- Bastos, A., Sharman, C. (2024). *Strat to Action. Metoda Kaizen: od strategii do działania*. Wydawnictwo MT Biznes.
- Borrego, A. (2023). Strategia jako kultura zarządzania – od strategii do działania. W: M. Lis, M. Bryke (red.), *Transformacja Kaizen w perspektywie nowych technologii i cyfryzacji*. Wydawnictwo Akademii WSB.
- Bryke, M. (2019). Trudny start, wsparcie strategii Kaizen do osiągnięcia długoterminowych celów organizacji. *Kaizen. Czasopismo o narzędziach ciągłego doskonalenia w lean manufacturingu*, 4(39).
- Bryke, M. (2020). Guru lean, 90 rocznica urodzin Masaaki Imai. *Kaizen. Czasopismo o narzędziach ciągłego doskonalenia w lean manufacturingu*, 5(46).

- Carvalho, M., Sá, J. C., Marques, P. A., Santos, G., & Pereira, A. M. (2023). Development of a conceptual model integrating management systems and the Shingo Model towards operational excellence. *Total Quality Management & Business Excellence*, 34(3–4), 397–420.
- Ćwiklicki, M., & Obora, H. (2011). *Hoshin kanri: japońska metoda strategicznego zarządzania jakością w Polsce*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- da Fonseca Resende, G. C. M. (2020). Formulação e Execução de Estratégia com recurso ao Processo Strat to Action, <https://hdl.handle.net/10216/132935>
- Imai, M. (2007). *Kaizen: klucz do konkurencyjnego sukcesu Japonii*. Wydawnictwo MT Biznes.
- Imai, M. (2012). *Gemba Kaizen: A commonsense approach to a continuous improvement strategy*. McGraw Hill.
- Imai, M. (2021). *Strategic Kaizen: Using Flow, Synchronization, and Leveling [FSL] Assessment to Measure and Strengthen Operational Performance*. McGraw-Hill Education.
- Liker, J. K., Kowalczyk, M., & Hoseus, M. (2009). *Kultura Toyoty: serce i dusza filozofii Toyoty*. Wydawnictwo MT Biznes.
- Management Tools & Trends 2023. Bain & Company, <https://www.bain.com/insights/management-tools-and-trends-2023/>
- Olsen, E. (2006). *Strategic planning for dummies*. John Wiley & Sons.
- The Keys to Strategy Execution (2007). *Global Study of Current Trends and Future Possibilities, 2006–2016*. American Management Association.

Sztuczna inteligencja jako element metodologii ciągłego doskonalenia procesów w nowoczesnym Kaizen

Streszczenie

Metodologia ciągłego doskonalenia, jaką jest Kaizen, pełni fundamentalną rolę w każdym przedsiębiorstwie dążącym do utrzymania konkurencyjności na wysokim poziomie, szczególnie w dynamicznie zmieniającej się rzeczywistości sektorowej, gdzie kluczowe jest wdrażanie innowacji w kreowaniu unikalnych wartości dla klientów. Stoimy u progu kolejnej fazy rewolucji przemysłowej, jaką jest Przemysł 5.0, będący rozwinięciem Przemysłu 4.0, którego największym wyzwaniem był drastyczny brak zasobów w postaci wysokiej jakości specjalistów w kluczowych obszarach integracji z zaawansowaną technologią. Niniejsza praca ma na celu przedstawienie kluczowych zagadnień nowoczesnego podejścia do Kaizen, jaką są zaawansowane technologie, a w szczególności sztuczna inteligencja (AI), w synergicznej integracji z człowiekiem. Przedstawiony zostanie szerzej kontekst tradycyjnego podejścia do ciągłego doskonalenia Kaizen oraz jego rozwinięcie w podejściu holistycznie zgodnym z Przemysłem 5.0. W przeprowadzonej analizie literatury podmiotu przedstawiono potencjalne szanse oraz wyzwania towarzyszące przedsiębiorstwu w procesie wdrażania AI do systemu ciągłego doskonalenia. Nowoczesny Kaizen w Przemysle 5.0, bazujący na najnowocześniejszych technologiach, jest przyszłością i w najbliższych kilku latach stanie się nowym standardem sektorowym.

Słowa kluczowe

Kaizen, sztuczna inteligencja, ciągłe doskonalenie, zaawansowane technologie, rozwój przedsiębiorstwa

Wprowadzenie

Dynamizm zmian, obserwowany w latach 2020–2024 na rynkach światowych, nie tyle wymusza na przedsiębiorstwach szukanie coraz nowszych i bardziej innowacyjnych sposobów poprawy konkurencyjności w danym sektorze, co na stałe wpisuje się w fundament działalności każdego przedsiębiorstwa. Ciągłe doskonalenie, postrzegane jako obligatoryjne w działalności operacyjnej przez największych producentów w przemyśle samochodowym, telekomunikacyjnym czy zbrojeniowym, na przestrzeni lat ewoluowało ze zbioru praktycznych wskazówek do gotowego modelu działalności, wokół którego budowane są często całe departamenty czy nawet dedykowane oddziały firm. Idąc krok dalej, część światowych koncernów z góry narzuca konieczność używania narzędzi zgodnych z metodą Kaizen. Z uwagi na rosnące zainteresowanie oraz popyt na wykwalifikowanych specjalistów, wokół fabryk największych koncernów założone zostały ośrodki badawcze oraz edukacyjne, skupiające się na rozwoju i ciągłym doskonaleniu procesów oraz jednostki jako wartości dodanej w ujęciu całego przedsiębiorstwa. W tym miejscu nie można zapomnieć, jak ważna była publikacja pt. *Kaizen* w 1986 roku, gdzie sam autor, Massaki Imai (Sąpor, 2004), nie spodziewał się, jak wielki wpływ będzie mieć jego praca na przyszłą konstrukcję wielu światowych przedsiębiorstw. Od tamtego czasu rozwój nowoczesnych technologii, idący w parze ze zmianami społecznymi, w szczególności w Europie, szedł równoległe z ciągłym doskonaleniem oraz holistycznym rozwojem przedsiębiorstwa (Miller, Wróblewski & Villafuerte, 2014).

Z uwagi na rosnący wpływ nowoczesnych technologii, zwłaszcza sztucznej inteligencji, kolejny etap rewolucji przemysłowej coraz śmieiej kieruje obszar zainteresowania w kierunku integracji metod optymalizacji i poprawy działalności procesów z modułami sztucznej inteligencji (AI – *artificial intelligence*). Głównymi problemami, na jakie natrafiały przedsiębiorstwa w Przemysle 4.0, był brak wykwalifikowanych specjalistów na rynku pracy, co skutecznie uniemożliwiało sprawne przejście i zarządzanie zmianą w procesach działalności operacyjnej w oparciu o nowoczesne technologie. Eliminacja tych barier w Przemysle 5.0 pozwoli na łagodne przejście z Kaizen w ujęciu tradycyjnym do nowoczesnego Kaizen, wspomaganego lub w całości opartego na autonomicznych lub semiautonomicznych systemach sztucznej inteligencji. Jest to oparte na zaawansowanej technologii, w tym systemach takich jak HCPS (hybrydowy system człowiek–cybernetyka–fizyka), z synergiczną integracją do realizacji założonych celów. Jednocześnie, zgodnie z duchem Kaizen, głównym założeniem integracji sztucznej inteligencji jest wykorzystanie dostępnych technologii do wzmocnienia i rozwinięcia zdolności człowieka, prowadzące do zwiększenia wydajności oraz efektywności w danym procesie.

Kaizen – podejście tradycyjne oraz AI w nowoczesnym wydaniu

Japońska metoda ciągłego doskonalenia w organizacji, znana jako Kaizen, ma swoje początki już w XX wieku, niedługo po zakończeniu II wojny światowej. Japonia stanęła przed trudnym zadaniem odbudowy przestarzałej i zrujnowanej gospodarki. Sytuacja wymogła wprowadzenie zmian w sferze mentalnej Japończyków oraz w metodach i warsztacie pracy. Konieczność otwarcia się na zupełnie nowe narzędzia spotkała się początkowo z dużą niechęcią i oporem ze strony pracowników japońskich przedsiębiorstw. Z drugiej strony, świetnym przykładem dostosowania się do nowych warunków rynkowych była firma Toyota, która w latach pięćdziesiątych całkowicie zmieniła swoje podejście do zmian, traktując je jako szansę na szybki rozwój przedsiębiorstwa (Liu, H.-C., Liu, R., Gu & Yang, 2023). Osoby decyzyjne w Toyocie postanowiły dokładnie przeanalizować i zrozumieć metody oraz techniki stosowane przez liderów przemysłu na świecie, jednocześnie dostosowując je do swoich potrzeb. Przykładem jest organizacja pracy wzorowana na amerykańskich fabrykach Forda, z zastrzeżeniem, że nie odwzorowano wszystkiego, lecz skupiono się na tych aspektach, które mogły przynieść mierzalną wartość Toyocie w ówczesnych realiach gospodarczych (Imai, 2007). Fundamentalnym założeniem było doskonalenie procesów, przy jednoczesnym eliminowaniu marnotrawstwa, oraz zaangażowanie pracowników każdego szczebla organizacji. Wśród podstawowych zasad Kaizen w ujęciu tradycyjnym należy wymienić:

- pracę zgodną z filozofią ciągłego doskonalenia, nawet w momencie, kiedy stan procesu/produktu jest na satysfakcjonującym poziomie;
- włączenie w proces wszystkich pracowników na każdym szczeblu; współpraca i wspólne zaangażowanie są kluczowe w Kaizen;
- bazowanie na wiedzy, umiejętnościach i inicjatywach pracowników – nie tylko kadry kierowniczej i zarządzającej;
- poprawienie jakości produktów/usług w myśl ciągłego doskonalenia;
- identyfikowanie i eliminowanie strat i marnotrawstwa w wadliwych procesach, przestawienie nieefektywnej produkcji, czy zredukowanie nadmiaru operacji (Imai, 2007).

Powyższe zasady i metody są już nie tylko wariantem, lecz często warunkiem współpracy z czołowymi koncernami, obowiązkowym elementem strategii przedsiębiorstwa. Dążenie do ciągłego doskonalenia jest niezbędne dla utrzymania wysokich standardów jakościowych i konkurencyjności w sektorze. Firmy, które nie podążają tą ścieżką, ryzykują utratę kontraktów i pozycji na rynku, dlatego Kaizen nie powinien być traktowane tylko w kategoriach narzędzia, ale jako jeden z kluczowych czynników warunkujących sukces.

Na przestrzeni wielu dziesięcioleci przedsiębiorstwa wypracowały i sformułowały techniki oraz narzędzia służące optymalizacji i naprawieniu niesprawnych procesów. W zależności od charakterystyki przedsiębiorstwa, zakresu wpływu, czasu potrzebnego do wdrożenia czy branży, możemy wyszczególnić kilka podstawowych, jak np.:

- 1) **5S** – systematyczne podejście, którego celem nadrzędnym jest stworzenie czystego i efektywnego stanowiska pracy, obejmujące 5 następujących kroków: segregacja (*seiri*), systematyzacja (*seiton*), czystość (*seiso*), utrzymanie czystości (*seiketsu*) oraz samodyscyplina (*shitsuke*) (Ingaldi, Klimecka-Tatar, 2015).
- 2) **Genchi Genbutsu** – technika zachęcająca do bezpośredniej analizy przyczyn występującego problemu, poprzez obserwację konkretnego procesu/miejsca i znalezienie rozwiązania w sposób empiryczny i sprawdzony „osobiście” (Obora, 2010).
- 3) **PDCA (Plan-Do-Check-Act)** – nazywany także cyklem lub kołem Deminga, to koncepcja ciągłego doskonalenia, którego nazwa pochodzi od pierwszych liter poszczególnych kroków, tj. planowanie (*Plan*), Wdrożenie (*Do*), sprawdzenie wyników (*Check*) oraz podjęcie działań korygujących (*Act*) (Obora, 2010).
- 4) **Jidoka** – najczęściej utożsamiana z automatyzacją, jej celem jest harmonijna produkcja bez defektów, uniemożliwiająca jednocześnie, aby wadliwy produkt trafił do sprzedaży. Koncepcja polega na zatrzymaniu maszyny w momencie wykrycia problemu przez człowieka (Szmelter, 2013).
- 5) **Poka-Yoke (Error Proofing)** – wszechstronna technika służąca zapobieganiu błędów poprzez projektowanie procesów w sposób maksymalnie prosty i przejrzysty, w celu uniknięcia możliwości popełnienia pomyłki. Technika szczególnie doceniana podczas przeobrażania maszyn. Przyczyniło się to także do udoskonalenia systemu produkcyjnego Toyoty (Hirano, Shimbun, 1989).
- 6) **Kanban** – narzędzie polegające na wizualizacji procesu produkcji w celu jej lepszego zarządzania oraz podnoszenia efektywności widocznie mniej wydajnych obszarów

(Kraśniński, 2014).

Przedstawione narzędzia i techniki należą do najczęściej stosowanych, warto jednak pamiętać, że narzędzia powinny zostać wybrane zgodnie z kontekstem i potrzebami organizacji, w obszarach przynoszących mierzalną wartość, czy to w postaci oszczędności czasu, czy zasobów (Leksic, Stefanic & Veza, 2020).

Nowoczesne podejście do Kaizen w Przemysle 5.0 uwzględnia wykorzystanie sztucznej inteligencji (AI) do optymalizacji procesów poprzez użycie

zaawansowanych algorytmów i technologii do przetwarzania danych potrzebnych do identyfikacji sfer wymagających dodatkowych działań. Zmiana optyki w kierunku zaawansowanych technologii, automatyzacji, robotyki oraz uczenia maszynowego jest bardzo dobrym przykładem ewolucji procesów przemysłowych, umożliwiającej stworzenie zintegrowanego, harmonijnego i produktywnego środowiska pracy z wykorzystaniem ludzkich umiejętności (Dang-Pham, Hoang & Kautz, 2022).

Wybrane sfery, gdzie AI oraz zaawansowana technologia mogą być szczególnie pomocne, to między innymi:

- **Analiza Big Data** – z pomocą AI człowiek może dokonać szerokiej analizy ogromnej ilości danych w celu identyfikacji wzorców czy anomalii w procesach w bardzo krótkim czasie, dowolnie zmieniając parametry danych wejściowych.
- **Utrzymanie ruchu** – techniki uczenia maszynowego – AI pomoże prognozować wydarzenia, jakie mogą wystąpić w przyszłości, takie jak awarie, konieczność serwisu czy opóźnienia produkcyjne, dzięki prawidłowemu przeanalizowaniu danych historycznych z dowolnego okresu w bardzo krótkim czasie.
- **Automatyzacja procesów** – zaprogramowanie obsługi rutynowych, codziennych zadań i operacji przez algorytmy AI pozwala na ogromne oszczędności czasu i skupienie się na bardziej strategicznych zadaniach przez człowieka (Dang-Pham, Hoang & Kautz, 2022).
- **Wizualizacja** – zaawansowane wizualizacje tworzone przez AI mogą być naturalnym rozwinięciem np. systemu **Kanban**, umożliwiając łatwiejsze zrozumienie i interpretację procesów przez pracowników.
- **Optymalizacja procesów operacyjnych** – AI może być wykorzystywana do optymalizacji parametrów procesów operacyjnych w czasie rzeczywistym, co prowadzi do zwiększenia wydajności i zmniejszenia marnotrawstwa (Dang-Pham, Hoang & Kautz, 2022).

Zgodnie z zaproponowanymi powyżej obszarami, kolejnym krokiem dla metodologii Kaizen jest bazowanie w większym stopniu na technologii sztucznej inteligencji do optymalizacji procesów poprzez automatyzację rutynowych zadań, analizę ogromnych ilości danych w celu identyfikacji trendów i możliwych obszarów usprawnień, oraz wsparcie decyzji biznesowych na podstawie precyzyjnych prognoz i danych generowanych przy pomocy odpowiednich algorytmów AI. Dzięki ciągłemu doskonaleniu unikalnych algorytmów we współpracy z człowiekiem, sztuczna inteligencja może nie tylko znacząco podnieść efektywność procesów, lecz również przyczynić się do tworzenia innowacyjnych pomysłów i koncepcji, prowadzących do zwiększenia konkurencyjności produktów i usług. W rezultacie integracja sztucznej inteligencji z metodologią Kaizen może przynieść rewolucyjne

zmiany w sposobie funkcjonowania organizacji, tworząc harmonijne i produktywne środowisko lidera w swojej branży (Bajic, Suzic, Simeunovic & Moraca, 2022).

Nowoczesny Kaizen – szanse dla przedsiębiorstwa

Zmiana podejścia do metodologii Kaizen otwiera nowe perspektywy na efektywne, skuteczne i innowacyjnie zarządzane przedsiębiorstwo, gdzie zoptymalizowane procesy powinny generować duże oszczędności za sprawą zaawansowanej technologii AI. Zaoszczędzone środki powinny wpłynąć na plany przyszłych inwestycji w dalszy rozwój nowych technologii oraz dalsze wsparcie człowieka w jego roli. Warto jednak pamiętać, że właściwe zaangażowanie pracowników może przynieść zdecydowanie więcej korzyści, niż samo wprowadzenie nowoczesnych technologii, a sama sztuczna inteligencja i implementacja w procesy przedsiębiorstwa to wciąż stosunkowo nowe zjawisko, zyskujące jednak coraz większą popularność.

Działania operacyjne wykonane w większości przez człowieka to obszary, które najwięcej zyskają na synergii z AI, zgodnie z ideą holistycznej i harmonijnej współpracy, będącej rozwinięciem zagadnień z Przemysłu 4.0 (Furmanek, 2018). Wykorzystanie unikalnych cech ludzkich w połączeniu z wysoko zaawansowanymi technologiami AI prowadzi do stworzenia nowej kategorii innowacji, w myśl synergii zgodnej z zagadnieniami Przemysłu 5.0.

Na tym etapie można wytypować kilka przykładowych obszarów ciągłego doskonalenia, z jednoczesnym wzmocnieniem roli człowieka przez AI:

- **Rozwój i wzmocnienie roli człowieka** – unikalne cechy każdego człowieka, takie jak zdolność do logicznego i obiektywnego myślenia, inteligencja emocjonalna, zdolność do adaptacji, ukierunkuje odpowiednio działania wykonywane przez AI (Dang-Pham, Hoang & Kautz, 2022).
- **Oszczędność czasu i środków finansowych** – optymalizacja czasu pracy i skrócenie etapów w operacjach za pomocą AI, zgodnie z doświadczeniem osób odpowiedzialnych za dany obszar (najlepiej właścicieli procesu), wygeneruje oszczędności czasu i finansów.
- **Podniesienie kwalifikacji specjalistycznych** – AI wspiera rozwój osobisty jednostki, a nowoczesny Kaizen promuje rozwój kompetencji człowieka w kierunku większej integracji z wysoko zaawansowaną sztuczną inteligencją, zwiększając tym samym jego konkurencyjność na rynku pracy (Ghobakhloo, Iranmanesh, Mubarak, Mubarik, Rejeb & Nilashi, 2022).
- **Innowacyjne modele biznesowe** – pomoc AI przy formułowaniu nowych modeli biznesowych pomoże stworzyć całkowicie nowe, innowacyjne i unikalne koncepcje biznesowe, „szyte na miarę” dla danego przedsiębiorstwa.

- **Tworzenie wartości unikalnych dla klientów** – dokładne analizy profilu działalności i strategii klientów przedsiębiorstwa umożliwią AI stworzenie i dopasowanie dedykowanych treści, umożliwiających zacieśnienie współpracy z klientem.

W nawiązaniu do powyższego, dalsze wzmocnianie roli człowieka jest kontynuowane w Przemysle 5.0, gdzie rola „moderatora” nad AI jest szczególnie ważna. Tabela 1 zawiera obszary działalności biznesowej przedsiębiorstwa, które mogą zostać znacznie rozwinięte dzięki wdrożeniu AI.

Tabela 1. AI w obszarach działalności biznesowej przedsiębiorstwa

Obszar	Opis
Produkcja	<ul style="list-style-type: none"> • Analiza produkcji, na przykład wydajności i wykorzystania maszyn, zużycia surowców czy czasu cyklu produkcyjnego, umożliwi skrócenie czasu przebiegu i uniknięcie straty w materiałach. • Zarządzanie kosztami, zapobieganie awariom, skuteczna kontrola jakości i optymalizacja zużycia surowców przyczynią się do obniżenia kosztów samej produkcji oraz ogólnozakładowych. • Analiza popytu, stanów magazynowych i efektywności cykli produkcyjnych pomoże zaprojektować najbardziej wydajny harmonogram produkcji.
Logistyka magazynowa	<ul style="list-style-type: none"> • Efektywna prognoza zapotrzebowania na produkty we współpracy z modulem produkcyjnym. • Automatyczna kategoryzacja produktów na podstawie cech, lokalizacji, przeznaczenia i wartości.
Sprzedaż i obsługa klienta	<ul style="list-style-type: none"> • Automatyczne przetwarzanie zamówień, generowanie raportów czy zarządzanie kontaktami z klientami (moduł CRM). • Analiza danych historycznych klientów umożliwi dokładniejszą personalizację ofert, dla zwiększenia skuteczności sprzedaży. • Identyfikacja najlepszych leadów sprzedażowych za pomocą danych z profili istniejących klientów lub zupełnie nowych na podstawie produktu. • Chatboty AI mogą zapewniać szybką i skuteczną obsługę klienta 24/7. • Prognozowanie i formułowanie dokładniejszych celów sprzedażowych dzięki uczeniu maszynowemu.

Obszar	Opis
Zakupy	<ul style="list-style-type: none"> • Prognozowanie zmiany cen surowców, umożliwiające dostosowanie strategii zakupowych na kolejne miesiące poprzez dane i analizy z globalnych rynków surowców, np. EUWID dla papieru. • Monitorowanie dostawców na podstawie określonych KPI, umożliwiające skuteczniejsze zarządzanie relacjami z dostawcami. • Ocena ryzyka związanego z pracą z danym dostawcą na podstawie np. białych list. • Identyfikacja nowych dostawców, wraz z oceną i wstępnym audytem na podstawie danych branżowych, produktowych czy finansowych.

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Mohan, Roselyn, Uthra, Devaraj & Umachandran, 2021), (Li, Deng, Cai, Franks & Yao, 2018), (Boute, Udenio, 2023) (Davenport, Guha, Grewal & Bressgott, 2020), (Fischer, Seidenstricker, Berger & Holopainen, 2021).

Implementacja sztucznej inteligencji do procesów ciągłego doskonalenia w powyższych obszarach działalności operacyjnej przedsiębiorstwa powinna przyczynić się do zdobycia przewagi w sektorze, w czasie krótszym niż może tego dokonać konkurencja, stawiająca na tradycyjne metody.

Nowoczesny Kaizen – wyzwania i trudności we wdrożeniu

Bazowanie na sztucznej inteligencji w procesach ciągłego doskonalenia, wraz z obietnicą skuteczniejszej realizacji założonych celów, wiąże się również z potencjalnymi zagrożeniami i wyzwaniami, których przedsiębiorstwo powinno być świadome podczas integracji z AI.

Zagrożenia oraz wyzwania to nieodłączna część innowacji, podobnie wygląda to w przypadku nowoczesnego Kaizen, co przedstawiono w tabeli 2.

Tabela 2. Zagrożenia i wyzwania w implementacji AI

Zagrożenia i wyzwania	Opis
Złożoność technologiczna	Integracja AI może być utrudniona ze względu na synchronizację systemów operacyjnych, na których operuje przedsiębiorstwo. Konieczność współpracy z zewnętrznymi podmiotami (nowymi) generuje niepewność co do powodzenia.
Opór ze strony pracowników	Opór pracowników, w szczególności tych najdłużej używających tradycyjnych narzędzi, mogących obawiać się utraty pracy lub zmiany ich roli w organizacji, może spowodować opóźnienia i zwiększenie kosztów.

Zagrożenia i wyzwania	Opis
Koszty implementacji	Koszty związane z zakupem i wdrożeniem odpowiednich technologii, szkolenia personelu oraz dostosowanie bazy procesowej mogą być bardzo wysokie i nie znaleźć uargumentowania dla zarządu.
Analiza i interpretacja danych	Skuteczne wykorzystanie sztucznej inteligencji wymaga dużej ilości danych w celu odpowiedniej analizy i interpretacji. Ograniczenia i luki w systemach, np. ERP, mogą powodować brak wykorzystania narzędzi AI w pełni.
Zintegrowanie AI z kulturą organizacyjną	Konieczne jest odpowiednie zintegrowanie AI z kulturą organizacyjną (nie tylko pod kątem technologicznym, ale i społecznym), aby zapewnić akceptację i zaangażowanie pracowników w proces zmiany.

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Monostori, Kadar, 2016), (Rikalovic, Suzic, Bajic & Piuri, 2022).

Jako uzupełnienie powyższego, z uwagi na charakter operacyjny sztucznej inteligencji, opierającej się na ogromnej ilości danych, w tym danych wrażliwych, kwestie, które dodatkowo powinny zostać przemyślane to między innymi:

- **Przygotowanie i dostępność danych** – odpowiednio przefiltrowane dane są kluczowe dla skuteczności pracy systemów wykorzystujących algorytmy AI. Należy zadbać o odpowiednie przygotowanie danych, włączając w to ich czyszczenie, normalizację i standaryzację, aby zapewnić spójność i dokładność analiz. Przedsiębiorstwo musi być pewne, że posiada dostęp i możliwość „eksportowania” ich ze swoich systemów oraz z zewnętrznych źródeł.
- **Bezpieczeństwo danych** – zapewnienie odpowiedniego poziomu bezpieczeństwa danych jest kluczowe w przypadku wrażliwych danych osobowych klientów, informacji handlowych czy projektów technologicznych. Narzędzia i procedury zapewniające szyfrowanie danych, kontrolę dostępu oraz monitorowanie działań są często wymagane przez globalnych partnerów (np. standard Tisax).
- **Regulacje** – sprawdzenie, czy wdrożone narzędzie jest zgodne z obowiązującymi przepisami i regulacjami, takimi jak RODO. Warto pamiętać, że przepisy dotyczące prywatności danych, bezpieczeństwa informacji oraz odpowiedzialności za działania podejmowane przez systemy sztucznej inteligencji wciąż nie są w pełni uregulowane.
- **Personel** – pracownicy, którzy w codziennej pracy będą korzystać z systemów sztucznej inteligencji, powinni być odpowiednio przeszkoleni w zakresie obsługi i interpretacji wyników generowanych przez te systemy, w tym marginesu błędów i pomyłek (Wang, Zeng, Yin, Shih & Wang, 2022).

- **Diagnostyka i monitorowanie** – regularne monitorowanie wyników i efektywności działania systemów współdziałających z AI, aby mieć pewność, że są one zgodne z oczekiwaniami przedsiębiorstwa.
- **Nowoczesne narzędzia** – istnieje wiele platform i narzędzi dostępnych na rynku, w tym platformy do analizy danych (np. Python z bibliotekami takimi jak TensorFlow czy PyTorch), narzędzia do automatyzacji procesów (np. UiPath czy Automation Anywhere) oraz platformy do budowy i wdrażania modeli AI (np. Azure Machine Learning, Google Cloud AI Platform).
- **Podmioty zewnętrzne** – współpraca ze specjalistami z wciąż budującej się branży technologii sztucznej inteligencji, instytucjami technologicznymi czy ekspertami z zakresu prawa, powinna zapewnić kompleksowe i bezpieczne wykorzystanie sztucznej inteligencji.

Na podstawie powyższego wyszczególnienia można zauważyć, że w nowoczesnym Kaizen wraz z wysoko zaawansowanymi technologiami sztucznej inteligencji wymagane jest podejście całościowe, uwzględniające zarówno techniczne, jak i społeczne aspekty integracji, aby była ona optymalna. Głównym czynnikiem jest uwzględnienie roli człowieka w całym procesie, ponieważ całkowite zastąpienie go przez AI na tym etapie rozwoju technologicznego, tych narzędzi i systemów, może mieć katastrofalne skutki w dłuższej perspektywie dla działalności przedsiębiorstwa z uwagi na brak stabilności i dużą niepewność.

Podsumowanie

Niestabilna sytuacja geopolityczna i gospodarcza na świecie spowodowała, że rywalizacja w sektorach produkcyjno-usługowych jest zacieklejsza, niż na przestrzeni ostatnich 10 lat. Obecni liderzy drastycznie zwiększyli nacisk na optymalizację kosztów i zwiększenie rentowności zakładów produkcyjnych z uwagi na wciąż rosnące wydatki oraz spadki wolumenów sprzedażowych, czego przykładem jest sektor samochodowy lub zmniejszający się popyt na usługi. Jest to spowodowane wyższymi kosztami życia ponoszonymi przez konsumentów. Nie można zapominać także o wciąż zaostrzających się normach w kwestiach środowiskowych oraz regulacjach formułowanych przez Unię Europejską, jak np. europejski standard emisji spalin, który wymaga od producentów samochodów dużych nakładów pracy, a także wysokich inwestycji w celu ograniczenia emisji spalin.

Według najnowszych raportów rynkowych warto ukierunkować prace badawcze na opracowanie nowych metod analiz i kontroli procesów wpływających na zrównoważony rozwój przedsiębiorstwa. Badania powinny również skupiać się na sposobach, w jaki AI wspomogą procesy, takie jak zarządzanie odpadami, optymalny obieg zamkniętej wody lub emisja dwutlenku węgla. Z drugiej strony, można zauważyć

równocześnie rosnącą pozycję firm, które zgodnie z zagadnieniami Przemysłu 5.0 przemodelowały swoje procesy w myśl nowoczesnego Kaizen oraz zaimplementowały moduły sztucznej inteligencji w procesie ciągłego doskonalenia z synergiczną rolą człowieka jako „moderatora” AI. Rynek pracy wymaga coraz większej liczby specjalistów i wysoko wykwalifikowanych ekspertów z dziedziny pracy ze sztuczną inteligencją, co ukazuje poniekąd kierunek działań podejmowanych przez przedsiębiorstwa, mniej lub bardziej bazujące na nowoczesnych technologiach z AI. Duży w tym udział mają firmy z sektora telekomunikacyjnego i bankowego, czego przykładem są chatboty na infoliniach oraz w helpdeskach, gdzie 85% operacji jest wykonywane przez automatyczne systemy. Badanie stopnia realizacji celów, w tym poziomu satysfakcji klientów, w zestawieniu z tradycyjnymi metodami obsługi klienta pomoże opracować szereg nowych narzędzi i aplikacji przeznaczonych dla konsumentów, niezależnie od ich wieku. Można założyć, że zmiany zajdą także w sferze publicznej, a większość spraw urzędowych będzie można rozwiązać internetowo z odpowiednim botem AI jako „przewodnikiem”, podobnie jak w biurach podatkowych i kancelariach prawnych. W tym przypadku można zorientować przyszłe badania w kierunku oceny wpływu AI na kulturę organizacyjną danej jednostki administracyjnej czy oddziału. Nacisk powinien być położony na modyfikatory interakcji między zespołami i zaawansowanymi technologiami, szczególnie w sferze administracji publicznej.

Przedsiębiorstwa powinny jednak podejść do procesu wdrożenia AI w sposób ostrożny, przemyślany i zaplanowany, uwzględniając to w swojej strategii na kolejnych kilka lat, ponieważ sytuacja na świecie jest niestabilna. Nieprzemyślane lub paniczne inwestycje mogą doprowadzić przedsiębiorstwo na skraj upadłości. Brak uniwersalnych czy zaawansowanych narzędzi badawczych w kontekście AI jest wyzwaniem dla dokładności i precyzji analiz, których celem jest ocena uzyskanych rezultatów po zintegrowaniu sztucznej inteligencji z systemami przedsiębiorstwa. Ponadto istnieje ryzyko, że wyniki badań mogą być obciążone błędami lub niedokładnościami, prowadzącymi do błędnych wniosków na temat potencjalnych inwestycji. W obliczu dynamicznego rozwoju technologii AI brak jednoznacznych regulacji i standardów branżowych dodatkowo komplikuje prowadzenie badań oraz analiz strategicznych. W rezultacie badacze stają przed wyzwaniem nie tylko technicznym, ale również prawnym, co utrudnia wypracowanie spójnych i adekwatnych rekomendacji dla wdrażania AI. Problemy te wskazują na potrzebę dalszych badań w zakresie opracowania bardziej precyzyjnych narzędzi oraz rozwijania ram regulacyjnych, które mogłyby wspierać procesy decyzyjne związane z integracją AI w różnych sektorach. W sytuacji, gdy przedsiębiorstwo cieszy się dobrą kondycją finansową i stabilną pozycją na rynku, zaawansowane technologie, w tym sztuczna inteligencja, powinny być rekomendowane przy planowaniu dalszych działań mających na celu zwiększenie konkurencyjności. W najbliższych latach, tj. 2024–2029,

możemy spodziewać się wielu nowych obszarów badawczych, a dynamiczne zmiany technologiczne, zwłaszcza w obszarze sztucznej inteligencji i automatyzacji, mogą prowadzić do zjawisk, które staną się cennym przedmiotem badań w naukach o zarządzaniu. Będzie to okres pełen wyzwań, ale także okazji, które mogą znacząco wzbogacić wiedzę w zakresie poprawy efektywności procesów w organizacji.

Bibliografia

- Bajic, B., Suzic, N., Simeunovic, N., & Moraca, S. (2022). *Toward Real-time Data Analytics Application for Industry 4.0*. 18th International Scientific Conference on Industrial Systems, 71–78.
- Boute, R. N., Udenio, M. (2023). AI in Logistics and Supply Chain Management. In: Merkert, R., Hoberg, K. (eds.), *Global Logistics and Supply Chain Strategies for the 2020s*. Cham, Springer International Publishing, 50–60.
- Dang-Pham, D., Hoang, A., & Kautz, K. (2022). *Digital Kaizen: An Approach to Digital Transformation, Australasian Journal of Information Systems* Dang, vol. 26, 8–22.
- Davenport, T., Guha, A., Grewal, D., & Bressgott, T. (2020). How artificial intelligence will change the future of marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48(1), 24–42.
- Fischer, H., Seidenstricker, S., Berger, T., & Holopainen, T. (2021). Digital Sales in B2B: Status and Application. In: E. Markopoulos, R. S. Goonetilleke, A. G. Ho & Y. Luximon (eds.), *Advances in Creativity, Innovation, Entrepreneurship and Communication of Design* (ss. 369–375). Cham, Springer International Publishing.
- Furmanek, W. (2018). Najważniejsze idee czwartej rewolucji przemysłowej (*INDUSTRIE 4.0*). *Dydaktyka Informatyki*, nr 13, 55–62.
- Ghobakhloo, M., Iranmanesh, M., Mubarak, M. F., Mubarik, M., Rejeb, A., & Nilashi, M. (2022). Identifying Industry 5.0 contributions to sustainable development: A strategy roadmap for delivering sustainability values. *Sustainable Production and Consumption. Elsevier B.V.*, 33(1), 716–737.
- Hamrol, A., Mantura W. (2002). *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Hirano, H., Shimibun, N. (1989). *Poka-yoke: improving product quality by preventing defects*. Productivity Press, 4–5.
- Imai, M. (2006), *Gemba Kaizen – Zdroworozsądkowe niskokosztowe podejście do zarządzania*. Wydawnictwo MT Biznes, 37–43.
- Imai, M. (2007). *Kaizen. Klucz do konkurencyjnego sukcesu Japonii*. Wydawnictwo MT Biznes, 33–35.

- Ingaldi, M., Klimecka-Tatar, D. (2015). Analiza Elementów Domu Toyoty. *Zeszyty Naukowe Quality. Production. Improvement*, 1, 105–116.
- Krasiński, M. (2014). *Kulturowe uwarunkowania wykorzystywania japońskich koncepcji, metod i technik zarządzania*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 43–48.
- Leksic, I., Stefanic, N., & Veza, I. (2020). The impact of using different lean manufacturing tools on waste reduction. *Advances in Production Engineering Management*, 15, 81–92, <https://doi.org/10.14743/apem2020.1.351>
- Li, D., Deng, L., Cai, Z., Franks, B., & Yao, X. (2018). Intelligent Transportation System in Macao Based on Deep Self-Coding Learning. *IEEE Transactions on Industrial Informatics*, 14, 3253–3260.
- Liu, H.-C., Liu, R., Gu, X., & Yang, M. (2023). From total quality management to Quality 4.0: A systematic literature review and future research agenda. *Frontiers of Engineering Management*, 10, 191–205.
- Miller, J., Wróblewski, M., Villafuerte, J. (2014). *Kultura Kaizen. Budowanie i utrzymywanie kultury ciągłego doskonalenia*. Wydawnictwo MT Biznes, 41–60.
- Mohan, T., Roosefert Roselyn, J. P., Uthra, R. A., Devaraj, D., & Umachandran, K. (2021). Intelligent machine learning based total productive maintenance approach for achieving zero downtime in industrial machinery. *Computers Industrial Engineering*, 157.
- Monostori, L., Kadar, B. (2016). Cyber-physical systems in manufacturing. *CIRP Annals – Manufacturing Technology*, 65(2), 621–641.
- Obora, H. (2010). Podejście PDCA Problem Solving w rozwiązywaniu problemów organizacji. *Folia Oeconomica*, 234, 323–332.
- Rikalovic, A., Suzic, N., Bajic, B., & Piuri, V. (2022). Industry 4.0 Implementation Challenges and Opportunities: A Technological Perspective. *IEEE System Journal*, 16, 2797–2810.
- Sapor, A. (2004). Kaizen – filozofia ciągłego udoskonalania organizacji. *Organizacja i Kierowanie*, 4, 90–105.
- Szmelter, A. (2013). Jidoka jako przykład kaizenowskich technik minimalizacji kosztów logistycznych przedsiębiorstw produkcji masowej. *Ekonomika Transportu i Logistyka*, 46, 150–151.
- Wang, B., Zheng, P., Yin, Y., Shih, A., & Wang, L. (2022). Toward human-centric smart manufacturing: A human-cyber-physical systems (HCPS) perspective. *Journal of Manufacturing Systems, Elsevier Ltd*, 63, 471–490.

Kanban – przykład wdrożenia w szpitalu

Streszczenie

Przedmiotem opracowania jest ukazanie praktycznych aspektów wdrożenia systemu Kanban w szpitalu. Pomiar absorpcji procesów restrukturyzacji w jednostkach wrażliwych, do jakich należy szpital, jest interesującym problemem badawczym współczesnej nauki. Mnogość metod i technik restrukturyzacji, ich wieloaspektowość oraz decyzyjna dowolność zarządzających w tym zakresie sprawia, że w zależności od miejsca i rodzaju wdrażanych narzędzi merytorycznych, metody prowadzenia badań i licznych czynników wewnętrznych (czynnik ludzki, aspekty organizacyjne), badacze napotykają na szereg trudności w uzyskaniu obiektywnych danych o osiągniętych wynikach oraz ich zgodności z założeniami. Autor jako cel badania wskazał analizę praktycznych aspektów wdrożenia narzędzia Kanban w jednostce szpitalnej, ze szczególnym uwzględnieniem wpływu nowego narzędzia na ilości dokonywanych zakupów. Główne założenia realizowanego projektu doskonalenia jednostki z perspektywy procesów logistycznych poprzez zastosowanie narzędzia Kanban to: opisanie i optymalizacja ścieżki przepływu towarów i środków, wizualizacja procesów oraz kontrola odchyień w stosunku do zakładanego celu ilościowego i finansowego. Podjęte działania restrukturyzacyjne w obszarze magazynowym miały w założeniu oddziaływać na całą organizację. Nowatorskie podejście do problemu badawczego ujawnia się w zastosowanym narzędziu. Zrealizowane wdrożenie narzędzia Kanban przełożyło się zarówno na wzrost efektywności, jak i na ograniczenie kosztów działalności organizacji. Ujęcie procesowe opisywanej zmiany pozwala na reprodukcję proponowanego rozwiązania do innych jednostek. Przedstawiona analiza wdrożeniowa ukazana jako studium przypadku daje w przyszłości możliwość korekty i doskonalenia przyjętych mechanizmów.

Słowa kluczowe

Kanban, Kaizen, Lean, efektywność, szpital

Wstęp

Pierwszy kompleksowy i prawie powszechny systemy ochrony zdrowia został wymyślony w epoce rewolucji przemysłowej w Anglii przez sir Edwin Chadwicka (Michalak, 2013). Jego wyłącznym celem było utrzymanie pracowników fabryk w jak najlepszym zdrowiu do późnej starości. Późniejsze modele Bismarcka, Beveridge'a i Siemaszki są również emanacjami polityki społecznej poszczególnych krajów, a zdrowie obywateli nie jest w nich tak ważne, jak ich produktywność. Wszystkie systemy charakteryzowała jedna cecha wspólna: chroniczny brak środków.

Niezwykle istotnym elementem każdego z systemów ochrony zdrowia pozostaje szpital. To od jego prawidłowej organizacji, funkcjonalnej efektywności i jakości świadczonych usług zależą w ogromnej mierze koszty całego systemu. To szpitale generują zdecydowaną większość wszystkich kosztów systemu. Obecna trudna sytuacja finansowa jednostek zdrowia ma podłoże zarówno historyczne, do którego autor zalicza permanentne niedofinansowanie, jak i współczesne. W tym względzie na pierwszy plan wybija się skostniała struktura organizacyjna (szpitale w większości przypominają swoją strukturą urzędy, a nie firmy) oraz opór przed innowacjami. O ile w samej medycynie obserwujemy znaczący postęp w tym zakresie (choćby zastosowanie SI w diagnostyce, robotyka, innowacyjne metody i techniki lecznicze,) o tyle w aspektach organizacyjnych, zarządczych, takich jak wdrażanie innowacyjnych metod i narzędzi, jest już znacznie mniej dynamicznie. Pewne jaskółki, jak choćby zastosowanie metod Lean (Szczerbak & Szczerbak, 2024) nie czynią, niestety, wiosny. W większości przypadków szpitale nadal są jednostkami zamkniętymi na innowacje organizacyjne i zadłużonymi (Miszczyńska, Antczak, 2020). Jak to enigmatycznie określili przywołani autorzy, dominuje powszechne stwierdzenie, iż funkcjonowanie sektora służby zdrowia w Polsce jest dalekie od zadowalającego. Niniejsze opracowanie skupia się na metodach ograniczenia kosztów działalności związanej z procesami logistycznymi i dystrybucją towarów. Redukcja zadłużenia w powiązaniu z wysoką jakością usług jest z jednym z filarów udanej restrukturyzacji (Kotapski, 2014).

W założeniu badawczym postanowiono przeanalizować wpływ narzędzia Kanban na koszty działalności. Założono, że wizualizacja przepływu, zwłaszcza ilościowa i wartościowa wizualizacja towarów, będzie miała wpływ na optymalizację potrzeb. Postawiona teza została zweryfikowana pozytywnie. Wskazana metoda stanowi pozytywną próbę racjonalizacji wydatków i zwiększenia efektywności pracy szpitala. Badanie dowiodło, że zastosowanie narzędzia Kanban ma wpływ na ilość i wartość zamawianego towaru w badanej jednostce.

Opis badanego podmiotu

Kujawsko-Pomorskie Centrum Pulmonologii w Bydgoszczy to nowoczesna jednostka lecznicza o długiej historii. Szpital Diakonisek, zwany później Szpitalem im. Giese-Rafalskiej, zbudowany został w 1885 roku ze środków przekazanych testamentem przez Ludwikę Giese z domu Rafalską, z zastrzeżeniem, by pielęgnowaniem chorych zajmowały się siostry diakonisy z Kościoła ewangelickiego. W roku 2022 przeprowadzono w nim 5325 hospitalizacji, a w 2023 – 8509. Zgodnie ze swoją misją szpital dba o bezpieczeństwo pulmonologiczne mieszkańców całego regionu. W okresie pandemii COVID-19 był pierwszym szpitalem w regionie, który podjął się leczenia pacjentów zarażonych wirusem SARS-CoV-2. Obecnie szpital jest jednostką nowoczesną, otwartą na innowacyjne metody i technologie medyczne. Jakość usług medycznych świadczonych w naszym szpitalu potwierdzają liczne certyfikaty, podziękowania i wyróżnienia (np. Certyfikat Szpital bez bólu). Jednostka posiada akredytację Centrum Monitorowania Jakości w Ochronie Zdrowia, wydaną, po raz kolejny, w 2022 roku. Siłą i motorem sprawczym szpitala jest zgrany, ambitny zespół lekarzy i pielęgniarek, stawiający sobie bardzo wysoko poprzeczkę w dążeniu do poznawania, a następnie wdrażania najnowszych metod diagnostyki i leczenia. Chęć nowych, ambitnych wyzwań zawodowych cechuje także administrację placówki.

Kujawsko-Pomorskie Centrum Pulmonologii w Bydgoszczy to wysokospecjalistyczny podmiot leczniczy, powołany do świadczenia usług medycznych w zakresie schorzeń układu oddechowego, których leczenie stało się wyzwaniem dla światowej medycyny XXI wieku.

Struktura szpitala to 12 profilowanych oddziałów pulmonologicznych z 221 łózkami, w tym: 6 oddziałów zachowawczych, zajmujących się diagnozowaniem i leczeniem szerokiego spektrum chorób płuc, w tym: wczesnym wykrywaniem i leczeniem obturacyjnej choroby płuc, kompleksowym leczeniem niewydolności oddychania oraz diagnostyką i leczeniem raka płuc.

Opis wdrożenia Kanban

Rosnące koszty opieki zdrowotnej stanowią obecnie duże – i ciągle zwiększające się – obciążenie budżetów w większości krajów świata. Coraz częściej więc od osób odpowiedzialnych za zarządzanie szpitalami wymaga się, aby zwiększyły efektywność kosztową. Działania te, skutkujące obniżeniem wydatków, muszą jednakże odbywać się przy utrzymaniu stałego poziomu jakości i dostępu do usług. Procedury zmierzające do zwiększania efektywności, czy próby stosowania nowych narzędzi zarządzania służące ograniczeniu kosztów, są stare, jak

nasza cywilizacja (Beliczynski, 2011). Należy zgodzić się z tezą współczesnych nam badaczy problemu o znacznym wzroście w ostatnich dekadach zainteresowania organizacji jakością i podnoszeniem poziomu swojej efektywności (Lis, Ratajczak, 2014). Natomiast, zgodnie z twierdzeniem naukowców z Aberdeen Group, „współcześnie największy wpływ na istnienie firm wywierają technologie digitalizacji, którymi są: Internet rzeczy (IoT) dostarczający dane operacyjne; Big Data oraz chmura, której kluczową zaletą jest jej skalowalność” (Krupczyk, 2018). Opisany w artykule proces wdrożenia pracy narzędziem Kanban w magazynie w Kujawsko-Pomorskim Centrum Pulmonologii w Bydgoszczy zrealizowano poprzez zastosowanie cyfryzacji dokumentów oraz narzędzia Kanban i filozofii Kaizen. Kanban to metoda zarządzania pracą oparta na wizualizacji poszczególnych etapów jej realizacji. Fundamentem metody jest ujawnienie graficzne potrzeb i oczekiwań klientów (Bozeheva, 2020). Kanban został pierwszy raz zastosowany w latach 50. w japońskiej Toyocie przez Taiichiego Ohno. Nazwa pochodzi od japońskich słów *Kan* – widoczny oraz *Ban* – kartka papieru. Według autorów (Hammarberg, Sunden, Janiszewska, Kucewicz, 2020), Kanban w praktyce wymaga przestrzegania trzech podstawowych zasad:

- wizualizacji,
- ograniczenia pracy zbędnej,
- optymalnego zarządzania przepływem.

Pierwsza zasada Kanban to przedstawienie zadania w formie wizualnej. Może to być karteczka samoprzylepna albo obiekt w narzędziu elektronicznym, co zostało zastosowane we wdrażanym projekcie. W opisanym wdrożeniu posłużono się tabelarycznym zestawieniem w formacie Excel. Druga zasada zmierza do wprowadzenia efektywnego zarządzania czasem. Polega ona na ograniczeniu zajęć pośrednich, a skupieniu całej swojej uwagi na realizacji obecnych zadań. Trzecia zasada pracy z narzędziem Kanban związana jest z prawidłowym zarządzaniem przepływem. Chodzi o dynamiczne i bieżące reagowanie na potrzeby klienta. Realizując projekt, oparto się na zasadach oszczędzania (Krużycka, 2013), ograniczono ilość zakupów do niezbędnego minimum. W ramach procedury oszczędzania wdrożono opcję podwójnej weryfikacji zleceń, zarówno pod kątem finansowym, jak i merytorycznym. Narzędzie Kanban w zastosowanej wersji zostało zmodyfikowane i dostosowane do potrzeb jednostki. Przed wszystkim dodano, w stosunku do oryginału, kolumny obrazujące brak realizacji. Następnie usystematyzowano brak realizacji według przyczyn, wyodrębniając przyczynę finansową lub merytoryczną. Zastosowane rozwiązanie w aspekcie technicznym to zestawienie tabelaryczne w programie Excel. Forma graficzna i struktura odzwierciedla preferencje kolorystyczne pracowników.

Podsumowanie

Wdrożony Kanban ma formę elektronicznej tabeli, umiejscowionej na dysku wewnętrznym szpitala, dostępnej zarówno dla komórki odpowiedzialnej za zaopatrzenie, jak i przechowywanie towarów w magazynie.

Dane wejściowe projektu

Pierwotną przyczyną wdrożenia narzędzia Kanban w szpitalnym magazynie była zmiana podległości kompetencyjnej tej jednostki, z dotychczasowego działu technicznego do nowo utworzonego działu logistyki (Zarządzenie Dyrektora KPCP w Bydgoszczy QZ-25/2023 z dn. 23.03.2024). Nowy dział postawił sobie za zadanie skupić wszystkie działania związane z zaopatrzeniem i utrzymaniem ciągłości pracy szpitala. Celem zmiany była poprawa efektywności na wskazanym odcinku. W ujęciu szerszym zmiana w strukturze miała pośrednio oddziaływać na poziom i jakość opieki medycznej, dzięki niezawodności dostaw i konsekwentnej kontroli wymagań ilościowych i jakościowych stawianych dla dostarczanego towaru (Suchecka, Owczarek, 2011). Zmiana podległości służbowej nastąpiła z dniem 01.04.2013. W magazynie zatrudnionych było trzech pracowników, w tym jeden koordynator. Magazyn posiada 8 pomieszczeń o łącznej powierzchni użytkowej ok. 300 m kw. Analizy i praca bieżąca oparte były na programie księgowym, którego jednym z elementów była opcja magazyn – logistyka. Możliwości analityczne oprogramowania, jego szybkość i skuteczność pozostawiają nadal wiele do życzenia. W konsekwencji po wielu dniach obserwacji pracy magazynu, stałego pobytu kierownika w *gemba*, postanowiono wdrożyć nowe narzędzie zarządcze. Po analizie z zespołem oraz intensywnym szkoleniu, od 1 czerwca 2024 wdrożono w magazynie narzędzie Kanban. Metody zastosowane w ramach projektu są w dużej mierze kompilacją klasycznych zasad z doświadczeniem autora (Dziergawka, 2018).

Danymi wejściowymi we wdrożonym systemie są skany zapotrzebowań z oddziałów (po nadaniu im numerów i podwójnej weryfikacji merytorycznej). Wyjściami z Kanban są faktury i inne dokumenty potwierdzające realizacje zapotrzebowań. Działanie w tym systemie, podobnie jak w japońskim pierwowzorze, polega na trzech krokach:

- umieszczeniu zadania (zapotrzebowanie),
- wskazaniu stanu realizacji (alternatywnie: czeka/w realizacji/zrealizowane),
- umieszczeniu dowodów jego realizacji (faktura VAT, druk RW).

Wszystkie powyższe operacje są wizualizowane, a dodatkowo, zgodnie z założeniami projektu, są intuicyjne, proste i czytelne. Poszczególne etapy wyodrębnione są graficznie kolorami. Wirtualne zestawienie Kanban na dysku sieciowym pozwala na stały dostęp, ciągłą weryfikację stanu realizacji. Umiejscowienie tablicy Kanban

w świecie wirtualnym jest szczególnie istotne w dobie pracy zdalnej czy wyjazdów służbowych. Stała dostępność do aktualnych danych, ujawnianych w czasie rzeczywistym, pozwala na rzetelną ocenę przepływów zarówno towarów, jak i środków finansowych.

Tabela 1. Schemat ideowy zastosowanego narzędzia Kanban

Do zrobienia	W trakcie realizacji	Zrealizowano w całości w terminie	Zrealizowano częściowo z powodów finansowych	Zrealizowano częściowo z powodów merytorycznych
Zlecenie (jednostka)	Miejsce na umieszczenie skanu dokumentu	Miejsce na umieszczenie skanu dokumentu potwierdzającego pełną realizację zlecenia w zakładanym terminie	Informacja o przebiegu weryfikacji	Informacja o przebiegu weryfikacji
Nr			Nr	Nr
Data wystawienia			Data częściowej realizacji	Data częściowej realizacji
Planowana data realizacji			Zakres realizacji	Zakres realizacji
Miejsce na umieszczenie skanu dokumentu			Miejsce na umieszczenie skanu dokumentu	Miejsce na umieszczenie skanu dokumentu

Źródło: opracowanie własne.

Podsumowanie

Danymi wejściowymi w projekcie są zapotrzebowania (są to dokumenty: zlecenie dokonania zakupu, zlecenie realizacji umowy lub wydania towaru z magazynu, traktowane tożsamo i synonimicznie). Zapotrzebowanie podlega podwójnej weryfikacji merytorycznej. Analizie poddano odchylenie między ilością zlecaną do realizacji a rzeczywiście zrealizowaną. Do ujawnienia odchylenia i jego wartości zastosowano narzędzie Kanban.

Prezentacja danych

Dane wejściowe w projekcie (zlecenia), którym zgodnie z założeniem projektu o obniżaniu kosztów nadano formę cyfrową, usystematyzowano według kryterium:

- zagregowane zapotrzebowania (wartość łączna),
- zapotrzebowania zrealizowane w pełnym zakresie,
- zapotrzebowania poddane częściowej realizacji.

Badanie przeprowadzono w okresie od 01.06. do 31.12.2023.

Przedmiotem szczegółowej analizy była druga forma realizacji (realizacja częściowa), której obszar można skonkretyzować na przesłanki wystąpienia zjawiska:

- częściowa realizacja z powodu braku środków finansowych,
- częściowa realizacja z powodu negatywnej weryfikacji merytorycznej.

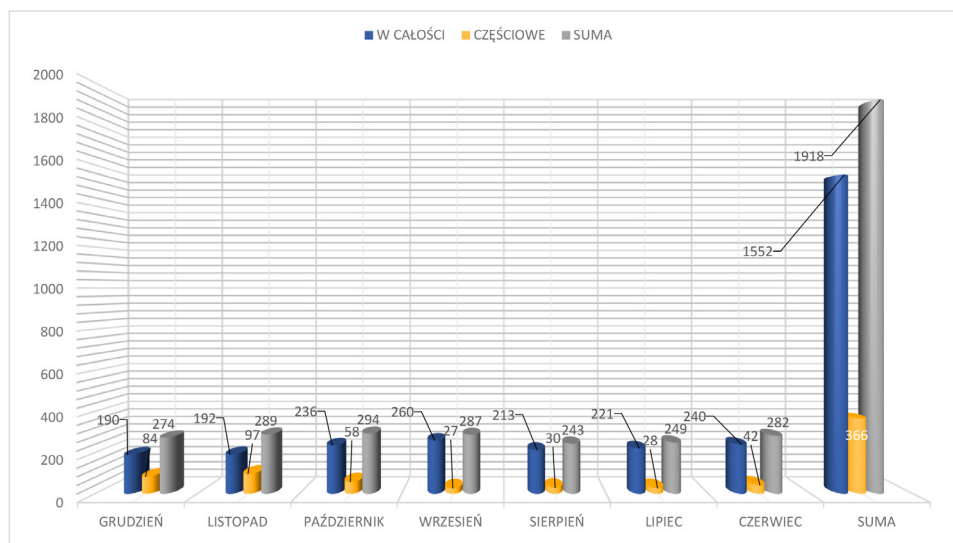
Czynności sprawdzające polegały na porównaniu wyników (zapisów pomiarowych) zrealizowanych zapotrzebowań z ustalonymi wymaganiami. W opisywanym przypadku były to wartości wskazane w zapotrzebowaniu do wartości ujawnionych w dokumentach potwierdzających realizację. Obliczono stopień spełniania, czyli stopień zgodności wartości wskazanej do realizacji do wartości zrealizowanej. Posiadanie narzędzia kontroli w postaci tabeli Kanban okazało się niezbędnym elementem warunkującym szybką optyczną weryfikację stanu realizacji.

Tabela 2. Zbiorcze zestawienie danych wejściowych (zapotrzebowań)

Lp.	Analizowany miesiąc	Zapotrzebowania łącznie	Zapotrzebowania zrealizowane w całości	Zapotrzebowania zrealizowane częściowo
1.	Czerwiec	240	42	282
2.	Lipiec	221	28	249
3.	Sierpień	213	30	243
4.	Wrzesień	260	27	287
5.	Październik	236	58	294
6.	Listopad	192	97	289
7.	Grudzień	190	84	274
Suma		1552	366	1918

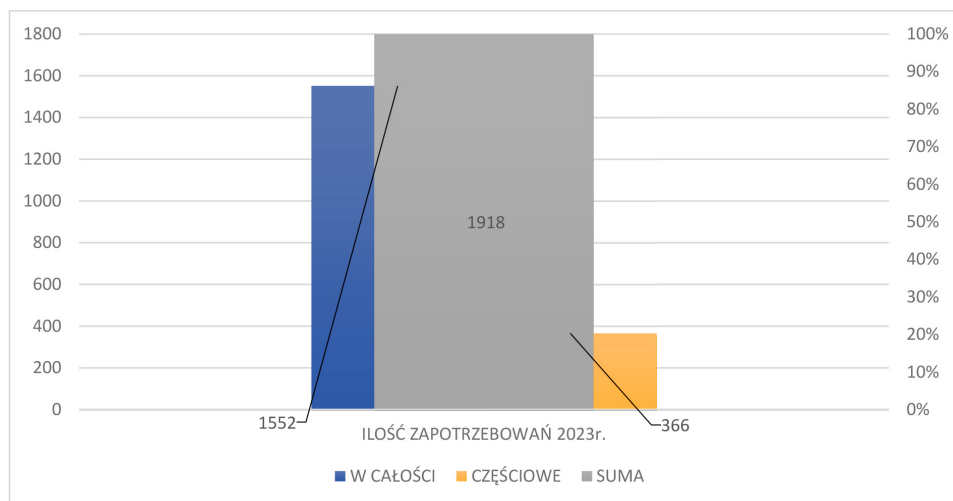
Źródło: opracowanie własne

Wykres 1. Przedstawienie graficzne danych wejściowych



Źródło: opracowanie własne.

Wykres 2. Ilość zapotrzebowań według kryterium wykonania



Źródło: opracowanie własne.

Wskazane zestawienie obrazuje zależność pomiędzy ilością złożonych zapotrzebowań w badanym okresie (od 01.06. do 31.12.2023 r.) z podziałem na zapotrzebowania zrealizowane w pełnym zakresie i częściowo.

Analiza badanego zakresu danych

Szczególną uwagę skupiono na analizie odchylenia. Zidentyfikowano dwa źródła odchylenia w badanym procesie. Są to:

- częściowa realizacja z powodu braku środków finansowych,
- częściowa realizacja z powodu negatywnej weryfikacji merytorycznej.

Wartości odchylenia przedstawiono w zestawieniu tabelarycznym i graficznym.

Tabela 3. Realizacja postępowań w zakresie częściowym

Lp.	Analizowany miesiąc	Zapotrzebowania ogółem	Zapotrzebowania zrealizowane częściowo	Stosunek procentowy realizacji
1.	Czerwiec	282	43	15%
2.	Lipiec	249	28	11%
3.	Sierpień	243	30	12%
4.	Wrzesień	287	27	9%
5.	Październik	294	58	20%
6.	Listopad	289	97	34%
7.	Grudzień	274	84	31%

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 4. Realizacja częściowa, kryterium weryfikacji

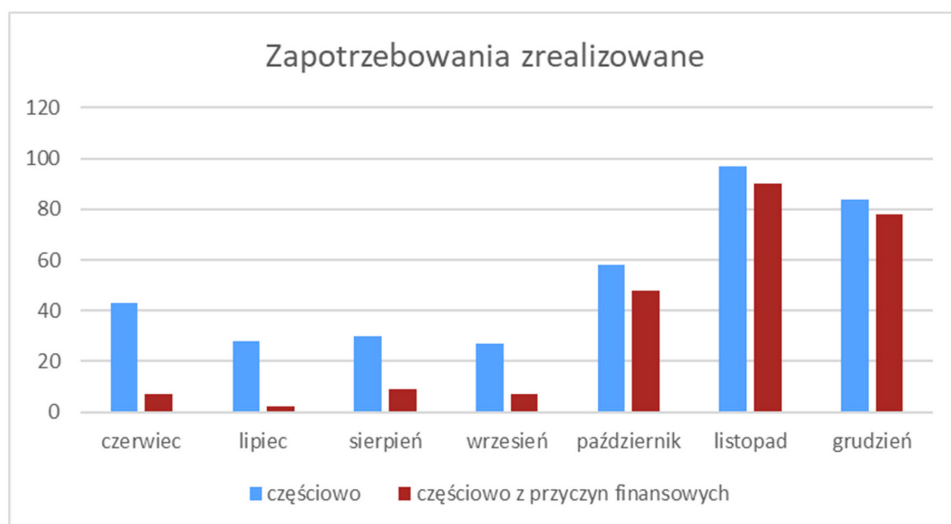
Lp.	Analizowany miesiąc	Zapotrzebowania zrealizowane częściowo	Zapotrzebowania zrealizowane częściowo z przyczyn finansowych	Zapotrzebowania zrealizowane częściowo z powodu negatywnej weryfikacji
1.	Czerwiec	43	7	36
2.	Lipiec	28	2	26
3.	Sierpień	30	9	21
4.	Wrzesień	27	7	20
5.	Październik	58	48	10
6.	Listopad	97	90	7
7.	Grudzień	84	78	6

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 5. Realizacja częściowa (finanse), stosunek procentowy

Lp.	Analizowany miesiąc	Zapotrzebowania zrealizowane częściowo	Zapotrzebowania zrealizowane częściowo z przyczyn finansowych	Stosunek procentowy realizacji
1.	Czerwiec	43	7	16%
2.	Lipiec	28	2	7%
3.	Sierpień	30	9	30%
4.	Wrzesień	27	7	26%
5.	Październik	58	48	83%
6.	Listopad	97	90	93%
7.	Grudzień	84	78	93%

Źródło: opracowanie własne.

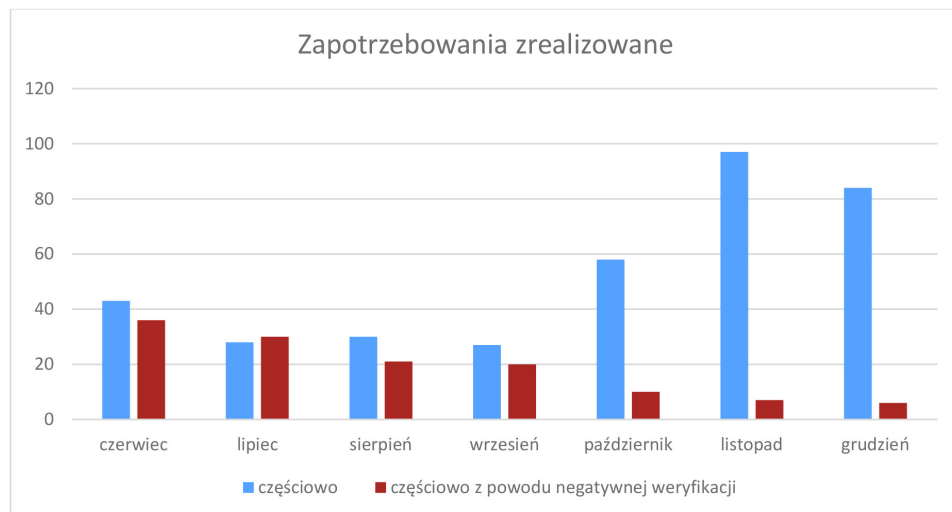
Wykres 3. Zestawienie graficzne danych (finanse)

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 6. Realizacja częściowa (merytoryka), stosunek procentowy

Lp.	Analizowany miesiąc	Zapotrzebowania zrealizowane częściowo	Zapotrzebowania zrealizowane częściowo z powodu negatywnej weryfikacji	Stosunek procentowy realizacji
1.	Czerwiec	43	36	84%
2.	Lipiec	28	26	98 %
3.	Sierpień	30	21	70%
4.	Wrzesień	27	20	74%
5.	Październik	58	10	17%
6.	Listopad	97	7	7%
7.	Grudzień	84	6	7%

Źródło: opracowanie własne.

Wykres 4. Zestawienie graficzne danych (merytoryka)

Źródło: opracowanie własne.

Podsumowanie

W projekcie poddano szczegółowej analizie korelację pomiędzy danymi wejściowymi a wyjściowymi, analizując procentowy wskaźnik realizacji. Nie założono, co wydawałoby się naturalnym posunięciem, pełnej zgodności ilościowej danych z wejścia i wyjścia. Przeciwnie, wskazanym stanem na tym etapie wdrożenia jest

rozbieżność, wynikająca z negatywnej weryfikacji potrzeb. Odnotowano prawidłowość odchylenia i zaistnienie zależności pomiędzy okresem obowiązywania narzędzia a spadkiem zapotrzebowań, które podlegały negatywnej ocenie merytorycznej. Im dłużej działało narzędzie, tym odsetek ten był mniejszy. Można wnosić, że zastosowanie tego rozwiązania, którego głównym założeniem jest przejrzystość i jawność, wygenerowało wyższy stopień refleksji u zlecających zakupy.

Wnioski

Wdrożenie innowacyjnego zarządzania przepływem towaru i wizualnej kontroli zleceń spowodowało pierwotnie opór. Z czasem jednak, po zaledwie około dwóch miesiącach, system nie tylko działał sprawnie, ale zaczął się doskonalić. Pod wpływem pozytywnych doświadczeń z przydatnością narzędzia pracownicy zaczęli nie tylko stosować, ale i udoskonalać rozwiązanie, dodając elementy graficzne i indywidualną kolorystykę. Postawiony cel oszczędnościowy został osiągnięty. Negatywna weryfikacja merytoryczna zdarzała się już sporadycznie, wytworzono kulturę organizacji, w której działania sprawdzające realizowane są na początku procesu.

Na zakończenie przedstawionych rozważań warto przypomnieć tezę M. Grabana: „Szczupły system nie oznacza jednak tylko redukcji. Musimy pamiętać, że jednym z jego podstawowych celów jest tworzenie coraz lepszych świadczeń dla pacjentów” (Grabana, 2011). Wdrożenie nowatorskiego systemu analizy zleceń i kontroli terminowości dostaw poprzez narzędzie Kanban ma wpływ, choć pośredni, także na jakość świadczonych usług. Sam fakt poddawania analizie każdego zlecenia, weryfikacja merytoryczna jego celowości oraz badanie efektywności kosztowej przyniosły wymierne efekty w postaci obniżenia kosztów. Cyfrowe narzędzie Kanban stanowi dopiero początek drogi do dalszej cyfryzacji przepływu wiedzy dokumentów i środków w szpitalu.

Wdrożenie systemu Kanban do każdego zalecenia wymagało determinacji i dobrej woli całego personelu zaangażowanego w ten proces. Było to jednak działanie przynoszące wymierne efekty ekonomiczne. Realizując projekt, jako motto przyjęto słowa cytowanego wyżej badacza i praktyka zmian M. Grabana. Przestrzega on: „Naszym celem nie są szczęśliwi pracownicy, ponieważ to można osiągnąć na wiele bardzo banalnych sposobów, które mogą być kosztowne dla szpitala lub nie mieć żadnego związku z poprawą poziomu opieki nad pacjentami. Szacunek w kontekście szczupłego systemu oznacza kilka kwestii, w tym stawianie przed ludźmi nieustannych wyzwań i konstruktywne motywowanie do coraz lepszej pracy” (Grabana, 2011).

Bibliografia

- Beliczyński, J. (2011). Praktyka i wiedza z zakresu zarządzania w starożytności. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*, 871, 193–209.
- Bozheva, T. (2020). *Kanban w zarządzaniu, programowaniu i portfolio – przewodnik*, przekład R. Orszowski. Berrypress.
- Dziergawka, W. (2018). Skuteczne kanały transferu wiedzy ukrytej w zespole projektowym. Studium przypadku. *Rynek Pracy*, 164(1), 35–45.
- Graban, M. (2011). *Lean hospitals – doskonalenie szpitali: poprawa jakości, bezpieczeństwo pacjentów i satysfakcja personelu*. ProdPublishing.
- Imai, M. (2020). *Kaizen jako strategia. Zastosowanie oceny Przepływu, Synchronizacji i Poziomowania [FSL] do pomiarów i doskonalenia wyników*. MT Biznes.
- Jakubiec, M. (2016). Działania innowacyjne czynnikiem rozwoju przedsiębiorstwa. W: *Nauki o Zarządzaniu*, 1(26), 63–76, <https://doi:10.15611/noz.2016.1.05>
- Kotapski, R. (2014). Identyfikacja kosztów działalności szpitala i ich ewidencja na przykładach szpitali publicznych. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 70, 59–67.
- Krupczyk, P. (2018). Zmniejszenie ryzyka transformacji cyfrowej. *DLP Expert*, 4 (27), 24–25.
- Krużycka, L. (2013). *System Kanban. Pewny sposób na ograniczenie zapasów*. Wiedza i Praktyka (eBook).
- Lis, M., Ratajczak, S. (2014). Six Sigma jako metoda doskonalenia jakości przedsiębiorstw w okresie rosnącej globalizacji. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie*, 2, 45–58.
- Miler, T. (2017). *Kaizen. Jak osiągać wielkie cele małymi krokami*. Słowa i Myśli.
- Miszczyńska, K. M., Antczak, E. (2020). *Uwarunkowania zadłużenia szpitali w Polsce*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Szczerbak, M., Szczerbak, O. (2024). Narzędzia lean management jako sposób na poprawę jakości procesów medycznych i bezpieczeństwa pacjentów. *Medycyna Środowiskowa*, 27(2), 80–89, <https://doi.org/10.26444/ms/189226>
- Wątor, A. (2020). *Kaizen. Małymi krokami do efektywności w życiu i w biznesie*. Self-publishing.

Ciągłe doskonalenie w biznesie technologicznych usług profesjonalnych

Streszczenie

Opracowanie przedstawia sposób realizacji filozofii Kaizen w wybranych procesach firmy dostarczającej usługi profesjonalne w obszarze technologii.

W procesach zarządzania sprzedażą wykorzystuje się narzędzia analityczne, które pozwalają na wyciąganie wniosków i podejmowanie działań usprawniających. Przeglądy statów kluczowych projektów odbywają się okresowo i analizowane są różne ich aspekty, umożliwiając wprowadzanie usprawnień. Jednym z najważniejszych elementów projektu są zasoby ludzkie, których przegląd obejmuje aktualne obsady projektowe i możliwe zmiany. Te przeglądy to również obszar do wprowadzania optymalizacji w myśl filozofii Kaizen. Informacje zwrotne dotyczące wyników i zachowań pracowników, wspomaganie badaniem satysfakcji pracowników, są wykorzystywane do oceny i budowania celów oraz planów rozwoju pracowników i zespołów, a także badania kultury organizacyjnej wraz z potencjalnymi jej zmianami. Kolejnym ważnym obszarem, który podlega ciągłemu doskonaleniu, jest planowanie i monitorowanie finansowe. Powyższe obszary zostały przedstawione w artykule pod kątem możliwości i praktycznych zastosowań filozofii Kaizen.

Nowatorski charakter artykułu można określić na podstawie kilku kluczowych aspektów. Pokazano w nim, jak japońska filozofia Kaizen, tradycyjnie stosowana w produkcji, została zaadaptowana do środowiska technologicznych usług profesjonalnych. Artykuł podkreśla znaczenie drobnych usprawnień w różnych obszarach działalności firmy, takich jak finanse, planowanie, zarządzanie zasobami ludzkimi oraz monitorowanie i działania korygujące. To holistyczne podejście do doskonalenia procesów jest nowatorskie, ponieważ integruje różne aspekty działalności firmy w celu osiągnięcia lepszych wyników. W artykule opisano wykorzystanie zaawansowanych narzędzi planistycznych, takich jak SAP Analytics Cloud, do zbierania danych, symulacji, analiz i wizualizacji. Wprowadzenie

takich narzędzi do procesu planowania finansowego i zarządzania projektami jest nowatorskie i umożliwia bardziej precyzyjne i efektywne zarządzanie zasobami i realizacją projektów.

Słowa kluczowe

Kaizen, usługi profesjonalne, technologia, zarządzanie projektami

Wprowadzenie

Filozofia Kaizen jest tym, co kieruje działaniami realizowanymi w ramach jednego z zespołów technologicznych opisywanych w tym artykule. Główną motywacją badań opisanych poniżej jest chęć potwierdzenia pozytywnego wpływu stosowania filozofii Kaizen na wyniki osiągnięte przez zespół ją stosujący.

Filozofia Kaizen oznacza japońską filozofię biznesową polegającą na ciągłym poprawianiu i ulepszaniu procesu zarządzania i produkcji na wszystkich szczeblach funkcjonowania przedsiębiorstwa. Opiera się na przekonaniu, że nawet najmniejsze ulepszenia wprowadzane regularnie mogą prowadzić do znaczących zmian i osiągnięcia doskonałości (Imai, 1986).

Celem takiego postępowania jest skrócenie czasu realizacji procesu, poprawa jakości wytwarzanych produktów, dostosowywanie technicznych elementów systemu, redukcja kosztów, poprawa ergonomii stanowisk roboczych oraz tworzenie kryteriów oceny i nagradzania.

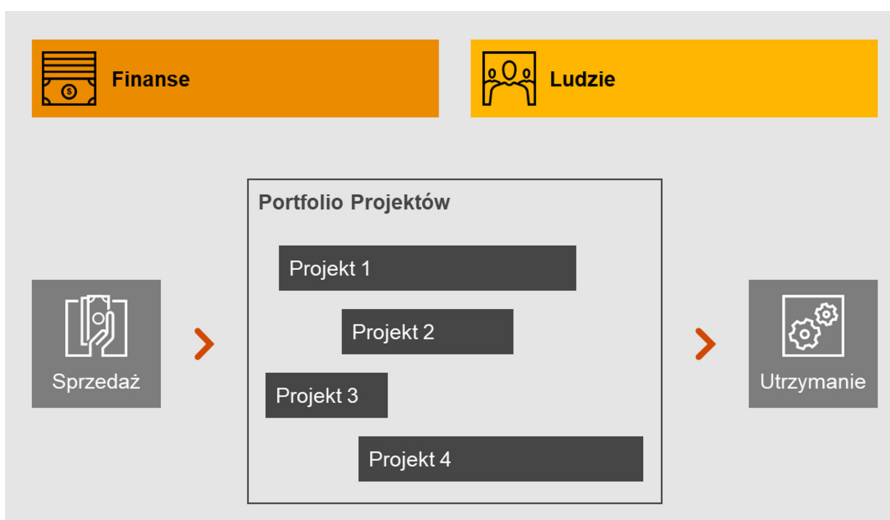
Kaizen często nazywa się metodą „małych kroków”, czyli dokonywania zmian poprzez małe ulepszenia, korzystnie wpływające na działalność przedsiębiorstwa, atmosferę w pracy i poczucie sprawstwa pracowników. Nad małymi krokami mamy kontrolę, dzięki czemu możemy być bardziej pewni siebie i stopniowo przechodzić do bardziej wymagających wyzwań.

Realizacja tej filozofii i jej elementy pomagają zespołowi rozwijać się w różnych obszarach, opisanych poniżej.

W biznesie technologicznych usług profesjonalnych głównym rezultatem realizowanym poprzez różne projekty są produkty i rozwiązania technologiczne i biznesowe (wdrożenia) dostarczane klientom. Aby były one możliwe i realizowane coraz lepiej, zgodnie z filozofią Kaizen, szukamy tych drobnych usprawnień nie tylko w samym procesie realizacji projektów, ale także w całym otoczeniu i procesach, które na nie wpływają.

Najważniejsze elementy opisywane w tym artykule i wpływające na ciągle doskonalenie w dostarczaniu i realizacji projektów w uproszczeniu przedstawione są na rysunku..

Rysunek 1. Obszary ciągłego doskonalenia w realizacji projektów



Źródło: opracowanie własne.

Finanse – planowanie i budżetowanie

Jak w każdym przedsiębiorstwie, także w firmach konsultingowych dobre planowanie finansowe pozwala ustalić osiągalne i ambitne cele oraz przygotować odpowiednie środki do ich osiągnięcia (Oakland, Oakland, Turner, 2020). Proces planowania rocznego rozpoczyna się trzy miesiące przed rozpoczęciem nowego roku finansowego. Analizowane są wówczas wyniki finansowe i parametry osiągnięte w aktualnym roku finansowym, szacowane są przychody z trwających (zakontraktowanych) projektów, których realizacja planowana jest również w roku kolejnym.

Procesy sprzedażowe, których zamknięcie może mieć wpływ również na przysły rok, są szacowane co do wartości, prawdopodobieństwa wygrania projektu, a także rozłożenia przychodów z nich wynikających na poszczególne miesiące kolejnego roku.

Dane na temat różnych strumieni przychodowych zbierane są w narzędziu planistycznym (można to realizować w najprostszej formie w MS Excel, ale także w bardziej złożonych rozwiązaniach do planowania i budżetowania, pozwalających na różnego rodzaju symulacje, analizy i wizualizacje danych, na przykład SAP Analytics Cloud⁶.

⁶ SAP Analytics Cloud (SAC) to zaawansowane narzędzie do planowania i budżetowania, które integruje dane finansowe, operacyjne i analityczne w jednym miejscu. SAC oferuje wiele funkcji, które umożliwiają użytkownikom tworzenie, zarządzanie i monitorowanie planów i budżetów.

Tak przygotowany plan jest podstawą do sprawdzenia prawdopodobieństwa realizacji stawianych celów, sezonowości (oszacowania miesięcy z większymi i mniejszymi przychodami w kolejnym roku) oraz przygotowania odpowiednich zasobów, niezbędnych do realizacji tak zdefiniowanych celów. Korzyścią z dobrze przygotowanego planu jest także możliwość późniejszego odniesienia się do jego założeń i części składowych, co z kolei pozwala na wprowadzenie usprawnień przy kolejnym cyklu planistycznym. Jest to zgodne z ideą ciągłego poszukiwania usprawnień, tak aby kolejne iteracje planu były lepsze, dokładniejsze i bardziej sprawdzające się w rzeczywistości.

Równoległe do badania i szacowania części przychodowej trwa praca nad szacowaniem strony kosztowej, której niezwykle istotnym elementem są koszty ludzkie. To nie tylko najbardziej różnicujący ofertę danej firmy, ale także największy element kosztowy w dostarczaniu usług profesjonalnych. Ta sfera ludzka wpływa później na działania rekrutacyjne, począwszy od organizacji praktyk letnich dla studentów, poprzez działania promujące firmę i zespół na rynku pracy, a skończywszy na konkretnych zatrudnieniach, procesach onboardingowych i szkoleniowych, przyspieszających osiągnięcie przez nowych członków zespołu zdolności do realizacji projektów jako dobrze rozumiejący się, efektywnie działający, zgrany zespół lubiących się ekspertów.

Niezwykle ważną kwestią jest też planowanie i bieżące zarządzanie poszczególnymi obszarami kompetencji wewnątrz zespołu. Na poziomie planowania (szczególnie w jego pierwszej fazie) analizowane są jedynie wartości sumaryczne (liczba osób na poszczególnych poziomach), które później rozbijane są na poszczególne wyodrębnione obszary funkcjonalne, kompetencje i wymagane certyfikaty (w powiązaniu z planem szkoleń, rozwoju i certyfikacji). Ten obszar opisany jest w części dotyczącej zasobów ludzkich w dalszych akapitach.

Finanse - wykonanie (realizacja) projektów, bieżące monitorowanie i działania korygujące (usprawnienia)

Projekt wygrany, przekazany z działu sprzedaży do realizacji, trafia do portfolio projektów (zbiór projektów lub inicjatyw prowadzonych przez organizację, które są zarządzane jako grupa, w celu realizacji strategicznych celów i osiągnięcia wartości biznesowej. Zarządzanie portfelem projektów obejmuje selekcję, priorytetyzację, alokację zasobów i monitorowanie postępów dla wszystkich projektów w portfelu) (Project Management Institute, 2017), które są monitorowane od strony finansowej przynajmniej raz w miesiącu. Porównywane są prognozy przychodów z danego projektu do jego rzeczywistego wykonania (po stronie przychodowej i kosztowej), jak również z perspektywy fakturowania. Określana

jest trafność prognoz, która stanowi jeden z elementów oceny rocznej osób odpowiedzialnych za ich prowadzenie oraz nadzór nad nimi. Informacja na temat trafności prognoz pozwala też wprowadzać działania korygujące dotyczące metod budowania prognoz, jak i indywidualnych strategii tych prognoz. Najlepsze praktyki są komunikowane i przekazywane zespołowi w ramach wymiany wiedzy (spotkania zespołu Kierowników Projektów, Biura Projektów oraz Liderów zespołów odpowiedzialnych za poszczególne kompetencje w zespołach wdrożeniowych).

Wyniki osiągnięte w danym miesiącu są odnoszone do budżetu (miesięcznego i rocznego), zarówno po stronie przychodowej, jak i kosztowej. W przypadku istotnych odchyłeń podejmowane są działania korygujące oraz uruchamiany jest proces ustalania przyczyn tych odchyłeń, wraz z możliwościami ich wykluczenia lub minimalizacji. Takie wnioski usprawniające są zgłaszane i omawiane na spotkaniach Liderów zespołów, a następnie zapisywane i komunikowane, ze wskazaniem sposobu ich realizacji.

W przypadku, gdy przekroczenie występuje po stronie przychodowej, analizowane są jego przyczyny (zwiększone przychody mogą być efektem szybszej niż zakładana realizacji projektu, zmian zakresu lub dodatkowych wniosków o zmianę na projektach, nowych sprzedaży, których prawdopodobieństwo było szacowane jako niskie lub które zostały sfinalizowane wcześniej niż prognozowano). Takie dodatkowe przychody są najczęściej związane z dodatkową pracą i większym obciążeniem zespołu, które powinno być jak najszybciej zrównoważone dodatkowymi zatrudnieniami, umożliwiającymi długoterminową realizację większych przychodów. Jeśli są to odchylenia, które mają charakter incydentalny, zarządzamy tymczasową dodatkową pracą poprzez angażowanie osób z innych zespołów lub korzystając z zasobów dostępnych na rynku (np. poprzez przekazanie wybranych obszarów do podwykonania lub uruchamiając kontrakty ze sprawdzonymi ekspertami na realizację konkretnego zadania w projekcie).

Ujemne odchylenia w budżecie przychodowym sprawdzane są pod kątem ich przyczyn (najczęściej są one wynikiem nieoczekiwanych wydarzeń na projektach; więcej na ten temat w części dotyczącej zarządzania portfolio projektów) oraz ich wpływu na zespół i jego obciążenie (czy zespół ma przypisania projektowe, czy prace projektowe optymalnie angażują dostępne zasoby, czy są realizowane jakieś działania nieprzynoszące w sposób bezpośredni przychodów w danym okresie, np. szkolenia, wsparcie procesów sprzedaży, budowa/development nowych rozwiązań i produktów). W ostateczności, gdy odchylenia mają charakter długoterminowy, szukamy możliwości zaangażowania dostępnych i nieobciążonych w projekty zasobów poza zespołem (w innych liniach biznesu), podejmujemy decyzje o wstrzymaniu nowych rekrutacji, podejmujemy mniej

intensywne działania retencyjne dla osób, które podejmują decyzję o opuszczeniu zespołu, a także intensywniej zarządzamy osobami, które nie osiągają wyznaczonych celów i prezentują postawy niezgodne z naszymi wartościami i przekonaniem (tzw. low performerami).

Informacje o omówionych odchyleniach od prognozy są głównym elementem wejściowym w procesie aktualizacji szacowanego przychodu z nadchodzących miesięcy i roku (tzw. *reforecast*). Odpowiednie zmiany są odzwierciedlane po dwóch stronach prognozy (przychodowej i kosztowej) z głównym celem utrzymania wyniku rentowności, nawet w obliczu zmieniającego się otoczenia biznesowego.

Sprzedaż – proces, wpływ na realizację projektów i możliwe usprawnienia

Szanse sprzedaży (Klienci/Projekty) pochodzą z różnych źródeł. Są to zarówno szanse, które pojawiają się niezależnie na rynku: otwarte przetargi i postępowania zakupowe, relacje rynkowe (np. okazje wygenerowane z innych biznesów usługowych firmy), jak i projekty u potencjalnych Klientów, którzy są przekazywani firmie przez Dostawcę wdrażanego Oprogramowania.

Takie szanse sprzedażowe są rejestrowane w systemie sprzedaży (na przykład Salesforce⁷) i prowadzone przez proces zdefiniowany dla danej organizacji⁸. Poza szeregiem informacji rejestrowanych w systemie oraz kroków, które muszą zostać wykonane, aby sprzedaż doszła do skutku, m.in. zbadanie legalności Klienta zgodnie z procesami KYC⁹, procedury zarządzania i potwierdzenia ryzyka, proces negocjowania i podpisywania umowy i najważniejsze: dobre zdefiniowanie zakresu, produktów, odpowiedzialności, czasu i ceny. Dwie kluczowe informacje są także rejestrowane w zbiorze szans (*opportunities*) i projektów (*engagements*) – są to kwota przychodów (całkowita, ale także prognoza na poszczególne miesiące w ramach szacowanego czasu realizacji projektu) oraz szansa na wygraną. Posiadanie tych informacji pozwala na szacowanie przychodów w przyszłości (wartość szans jest ważona prawdopodobieństwem ich wystąpienia).

7 www.salesforce.com

8 Etapy szans sprzedażowych reprezentują różne fazy lub kamienie milowe w procesie sprzedaży, pozwalając zespołom sprzedażowym śledzić postępy i prognozować przychody. Przykładowe standardowe etapy szans sprzedażowych: Poszukiwanie, Kwalifikacja, Analiza potrzeb, Oferta, Negocjacje, Zamknięta/Wygrana lub Przegrana.

9 Proces KYC (Know Your Customer) to procedura, w której instytucje finansowe i inne podmioty regulowane są zobowiązane do weryfikacji tożsamości swoich klientów w celu zapobiegania praniu pieniędzy, finansowaniu terroryzmu i innym nielegalnym działaniom.

Podobnie jak w innych przypadkach, tutaj także dane są zachowywane, by podległy analizie i ocenie. W procesach tych wykorzystywane są rozwiązania do zarządzania sprzedażą (wraz z narzędziami analitycznymi), pozwalające wyciągać wnioski i podejmować działania usprawniające (zgodnie z Kaizen). Dzięki temu szacowanie prawdopodobieństwa, wartości kontraktów oraz czasu ich podpisania i realizacji staje się coraz dokładniejsze.

Cały proces monitorowania i zarządzania sprzedażą nie jest opisywany w tym artykule.

Portfolio projektów, projekty - monitorowanie, działania korygujące i usprawnienia

Przegląd statusu kluczowych projektów (istotnych, powyżej ustalonej wartości lub podwyższonego ryzyka) odbywa się z częstotliwością miesięczną. Przedstawiany jest tam status ogólny projektu w oparciu o tzw. system RAG – *red, amber, green* – czerwony, żółty, zielony, opisujący odpowiednio sytuację niezgodną z założeniami, zagrożoną lub zgodną z planem.

Analizowane są także statusy w obszarach zakresu projektu, kosztów (obszar finansów) i czasu (harmonogramu) zgodnie z triadą projektową (Kerzner, 2022), wraz z rozszerzonym zakresem triady o zasoby (i ich stan), główne ryzyka projektowe oraz jakość i zadowolenie Klienta (Verzuh, 2015). Spotkania przedstawiające i rejestrujące statusy są zarówno bazą wiedzy, mogącą wspierać procesy samodoskonalenia (diagnozowanie przypadków, w których nieprzewidywalnie i gwałtownie zmienia się status projektu, przyczyn tej zmiany i sposobów uniknięcia takich sytuacji w przyszłości), jak i zwiększając skuteczność zarządzania projektem, zapewniają kontrolę nad postępami i osiągnięciem zamierzonych celów.

Jednym z ważniejszych elementów projektu są kwestie zasobów (w szczególności zasobów ludzkich). W ramach ich przeglądu analizowane są aktualne obsady projektowe i możliwe zmiany związane z nadzwyczajnymi sytuacjami na projekcie (zmiany), a także z nowymi projektami, pojawiającymi się w portfolio projektów firmy. Procesy te opisane zostały w części dotyczącej zasobów ludzkich w akapitach poniżej.

Po zakończeniu projektu (lub po zakończeniu istotnej jego fazy lub etapu) organizowane są sesje nastawione na zbieranie informacji zwrotnej i spostrzeżeń, podzielonych na trzy kategorie: co zostało zrobione dobrze, co zostało zrobione źle, czego nie zrobiliśmy, a jest potrzebne. Po zebraniu i omówieniu poszczególnych komentarzy w tych kategoriach w gronie osób realizujących projekt, proponowane są usprawnienia, tak aby przy realizacji kolejnego projektu zrobić go efektywniej, w lepszej jakości i ku większemu zadowoleniu Klienta.

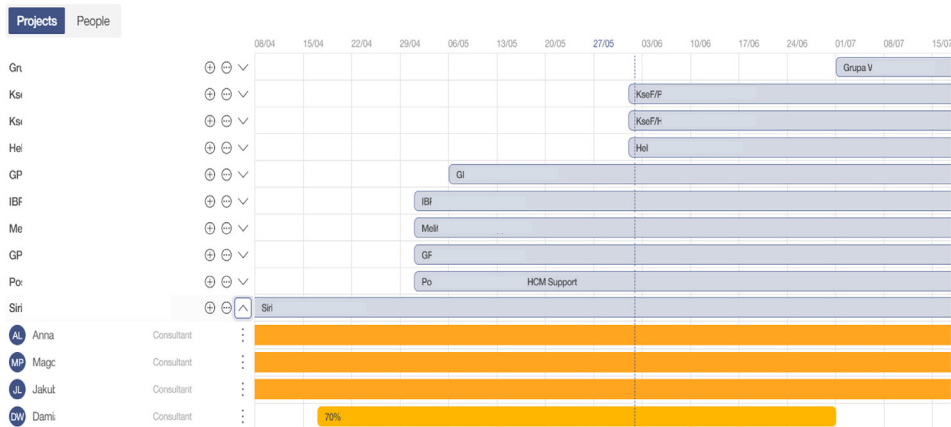
Ludzie – najważniejszy czynnik sukcesu i element wpływający na samodoskonalenie

Ludzie, a dokładniej konsultanci, architekci rozwiązań, kierownicy projektów, programiści, testerzy to kluczowe zasoby w biznesie usług wdrażania rozwiązań technologicznych i biznesowych. Odpowiednia ich rekrutacja, wyznaczanie celów i motywacja to najważniejsze zadania i równocześnie wyzwania stojące przed kadrą zarządzającą tym biznesem. W tym artykule nie będę zgłębiał tego obszaru, skupię się jedynie na tym, jak w ramach bieżących działań wprowadzamy mikrousprawnienia zgodne z filozofią Kaizen.

Podczas procesu planowania finansowego, gdy określone są już cele przychodowe i cele rentowności, kalkulowana jest także strona kosztowa, w której najważniejszym elementem są koszty osobowe. One z kolei wynikają bezpośrednio ze struktury oraz liczby osób na danym poziomie kompetencji w zespole. Następnie porównywany jest stan obecny oraz ten docelowy, umożliwiający realizację celów przyszłego roku. Na tej podstawie tworzony jest plan działań umożliwiający osiągnięcie stanu docelowego. Zazwyczaj zakłada on odpowiednie strategie retencji pracowników (ograniczanie niechcianych odejść z zespołu), inicjację nowych procesów rekrutacyjnych, przejęcia zespołów z rynku, a także rozwój istniejącego zespołu poprzez ciągłe samodoskonalenie, poznanie nowych obszarów i rozwiązań, przekazywanie informacji zwrotnej, szkolenia, procesy certyfikacji potwierdzających posiadaną wiedzę, umiejętności i doświadczenie, czy wreszcie udział w projektach.

Po zbudowaniu i zatwierdzeniu planu rocznego uwzględniającego opisane wyżej strategie i działania, przechodzimy do operacyjnego działania na poszczególnych projektach. Przystępujemy do ich realizacji poprzez m.in. obsadzenie odpowiednich osób i przypisanie im konkretnych ról w projekcie. Takie same działania realizujemy w odniesieniu do innych, wysoce prawdopodobnych, planowanych projektów. Dzięki takiej informacji możemy oszacować, gdzie posiadamy odpowiednią liczbę ekspertów, a w których obszarach jest ich za mało. Widzimy także osoby, które w danym momencie nie mają przypisać projektowych (są na tzw. ławce), czekając na projekt. W stosunku do nich wykorzystujemy ten czas na wsparcie procesów sprzedaży, budowanie nowych rozwiązań, działania marketingowe, szkolenia, rozwój czy przekwalifikowanie się na obszar, na który jest popyt.

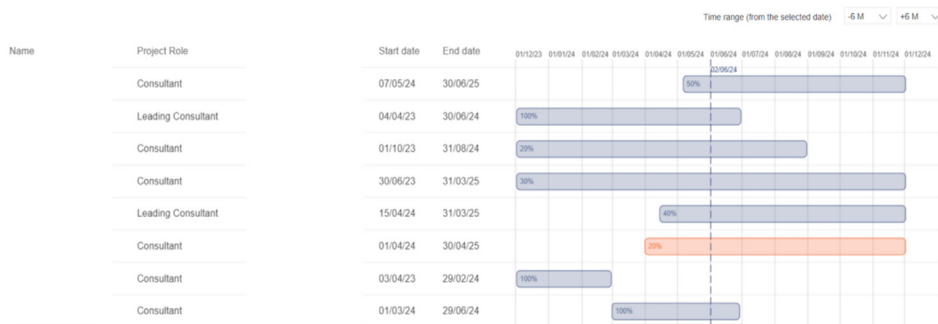
Rysunek 2. Planowanie obsady i przypisania do realizacji projektów w narzędziu wewnętrznym TalentPool



Źródło: opracowanie własne.

Obraz ten, gdzie koncentrujemy się na teraźniejszości i przyszłości, jest także walidowany cyklicznie w stosunku do danych historycznych jednego z najważniejszych parametrów w usługach profesjonalnych – tak zwanej utylizacji. Jest to procent czasu, jaki danych pracownik spędził, pracując u Klientów, na działaniach generujących przychody, w stosunku do całego jego dostępnego czasu pracy (Kerzner, 2017). Wskaźnik utylizacji może być monitorowany na poziomie indywidualnym, zespołowym lub dla całej organizacji. Dostarcza cennych informacji dla planowania zasobów, obsadzania projektów i ogólnej wydajności biznesowej. W ten sposób badamy, na ile przypisania do projektów i ich poziom znalazły potem odzwierciedlenie w rzeczywistej utylizacji i jakie ewentualnie potrzebne są działania korygujące lub usprawnienia w procesie planowania i przypisania, aby w przyszłości były one bardziej trafne i uzasadnione. Rentowność całego zespołu i podzespołów analizuje się, zestawiając dane o utylizacji wszystkich pracowników danej grupy. Parametr utylizacji jest także jednym z głównych wskaźników wpływających na ocenę roczną konsultanta (i jest tym ważniejszy, im niższy jest poziom danego konsultanta). Trendy i wnioski uzyskane podczas tych analiz stanowią doskonałe pole do znajdowania drobnych ulepszeń związanych z przypisaniem, planowaniem rozwoju poszczególnych osób i całych zespołów. Wpływają też na podejmowanie decyzji o rekrutacjach i inwestycjach w obszary, które planujemy rozwijać, obserwując trendy rynkowe.

Rysunek 3. Szczegółowe planowanie przypisań projektowych w narzędziu TalentPool



Źródło: opracowanie własne.

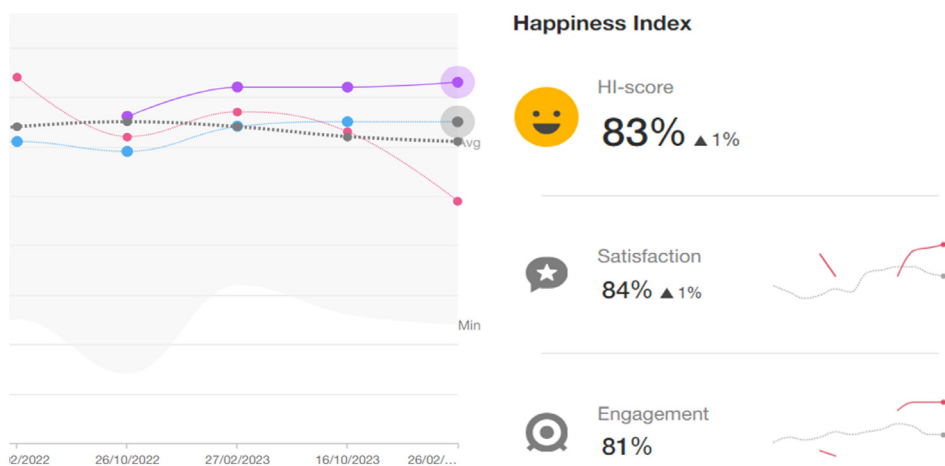
Poza wskaźnikami mierzalnymi, które pozwalają na ocenę działania i wypracowanie ulepszeń dla poszczególnych osób, zespołów oraz ich liderów, zbieramy także informacje zwrotne (*feedback*) na temat jakości, efektywności i stylu działań podejmowanych przez te osoby. *Feedback* w ocenie pracownika to proces udzielania informacji zwrotnej dotyczącej wyników, zachowań i osiągnięć pracownika w celu wspierania rozwoju i doskonalenia. *Feedback* jest komunikacją od przełożonego, kolegi z pracy lub innej osoby, która ma na celu ocenę pracy i udzielenie konstruktywnej informacji na temat mocnych stron, obszarów do poprawy i celów rozwojowych (Grote, 2011).

Te informacje zwrotne są następnie jednym z elementów oceny (zarówno ich ilość, jakość, a także treść) i stanowią punkt wyjścia przy budowaniu celów oraz planu rozwoju danej osoby na kolejny rok. Cele i plany rozwojowe ustalone są w cyklach rocznych, z punktem kontrolnym w połowie roku, pozwalającym na sprawdzenie realizacji celów i planów rozwojowych, a także aktualizację samych celów z uwagi na dynamicznie zmieniające się otoczenie.

Dodatkowo, zespół w cyklach kwartalnych przekazuje swoją informację zwrotną w ramach anonimowej ankiety „happy” (z języka angielskiego szczęście, od jednego z parametrów, który uzyskujemy jako zbiorczy wynik), która zawiera między innymi takie elementy, jak: satysfakcja z pracy, zaangażowanie, ale także elementy wpływające na te wyniki, czyli np. poczucie bycia docenianym, wynagradzanie, *work-life blance*, środowisko pracy, poczucie, że wykonywana praca ma znaczenie, styl lidera, szanse rozwoju, prestiż pracodawcy i inne. Wyniki, a w szczególności trendy w poszczególnych kategoriach, podlegają analizie i są przedmiotem dyskusji podczas spotkań zespołowych oraz liderów zespołów, pozwalając nam stawać się lepszymi i reagować

na pojawiające się wyzwania, a także wzmacniać właściwe zachowania i postawy uwidaczniające się w tych ankietach. Liderzy posiadający ponadprzeciętne wyniki dzielą się swoimi sposobami pracy, tak aby i inne zespoły i osoby mogły korzystać z tych najlepszych praktyk, ocenianych pozytywnie przez członków zespołów.

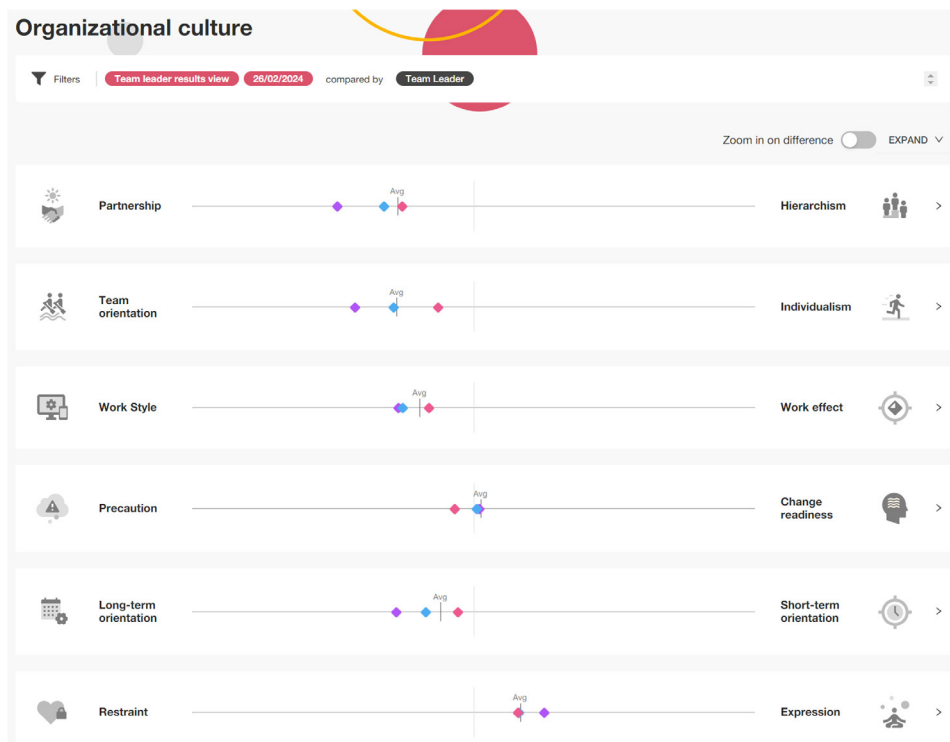
Rysunek 4. Wyniki szczęścia, satysfakcji i zaangażowania pracowników w narzędziu wewnętrznym „happy” dla wybranych liderów zespołów



Źródło: opracowanie własne.

Szczególnie ciekawym obszarem badanym przez ankiety, a następnie dyskutowanym szeroko podczas spotkań, jest kultura organizacyjna oraz sposób jej reprezentacji w poszczególnych zespołach przez liderów, różnice między nimi i zmiany w czasie.

Rysunek 5. Kultura organizacyjna, wyniki badania kwartalnego w narzędziu wewnętrznym „happy”



Źródło: opracowanie własne.

Utrzymanie

Po udanym zakończeniu realizacji projektu, rozumianym jako osiągnięcie zakładanych celów projektu, realizacji w zakładanym czasie i budżecie, spełnieniu ustalonych wcześniej kryteriów jakości i odbioru dla uruchomienia rozwiązania, a następnie stabilizacji zakończonej przekazaniem do utrzymania (Shokri-Ghasabeh, Kavousi-Chabok, 2009), dostarczone rozwiązanie, produkt, przechodzi do etapu utrzymania, w którym oddzielny zespół zajmuje się zapewnieniem ciągłości działania i wypełnianiem ustalonych parametrów jakościowych i ilościowych, dba o jego rozwój oraz aktualizacje.

Utrzymanie jest doskonałym polem do działania metod Kaizen, gdzie małe nawet usprawnienia mogą przynieść realne korzyści w czasie (Humble, Farley, 2010). Przy szacowaniu kosztów (i ceny) utrzymania te mikrousprawnienia są

uwzględniane i mają wpływ na malejącą cenę w kolejnych latach realizacji usługi. Utrzymanie nie jest dalej analizowane i opisywane w tym artykule.

Podsumowanie

W artykule przedstawiono praktyczną realizację filozofii Kaizen w wybranych procesach firmy dostarczającej usługi profesjonalne w obszarze technologii. Dzięki zastosowaniu tej filozofii firma może zwiększać swoją efektywność i wartość dostarczoną klientom (skrócenie czasu realizacji, poprawa jakości, redukcja kosztów, poprawa ergonomii), zapewniając równocześnie właściwy poziom satysfakcji pracowników realizujących projekty. Metoda „małych kroków” pozwala na kontrolowanie zmian, zwiększając pewność siebie pracowników i umożliwiając stopniowe podejmowanie bardziej wymagających wyzwań.

Głównym rezultatem realizowanych projektów w firmie dostarczającej usługi profesjonalne w obszarze technologii są produkty i rozwiązania technologiczne oraz biznesowe dostarczane klientom. Aby te projekty były realizowane coraz lepiej, zgodnie z filozofią Kaizen, poszukuje się drobnych usprawnień nie tylko w samym procesie realizacji, ale także w całym otoczeniu i procesach, które na nie wpływają. Kluczowe elementy wpływające na ciągłe doskonalenie w dostarczaniu projektów obejmują finanse, planowanie i budżetowanie, zarządzanie zasobami ludzkimi oraz monitorowanie i działania korygujące. Te elementy są przedstawione w artykule jako obszary ciągłego doskonalenia, które pomagają w osiągnięciu lepszych wyników.

Korzyści osiągnięte w wyniku usprawnień są wymierne i mierzalne w przedstawionych narzędziach i mogą być podstawą do wprowadzenia podobnych procesów i usprawnień w firmach o podobnym profilu działalności.

Bibliografia

- Grote, D. (2011). *How to Be Good at Performance Appraisals: Simple, Effective, Done Right*. Harvard Business Review Press.
- Humble, J., & Farley, D. (2010). *Continuous Delivery: Reliable Software Releases through Build, Test, and Deployment Automation*. Addison-Wesley Professional.
- Imai, M. (1986). *Kaizen: The Key To Japan's Competitive Success*. McGraw-Hill Education.
- Kerzner, H. (2017). *Project Management Metrics, KPIs, and Dashboards: A Guide to Measuring and Monitoring Project Performance*. John Wiley & Sons Inc.
- Kerzner, H. (2022). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. John Wiley & Sons Inc.

- Oakland, J. S., Oakland, R. J., & Turner, M. A. (2020). *Total Quality Management and Operational Excellence: Text with Cases*. Routledge.
- Shokri-Ghasabeh, M., & Kavousi-Chabok, K. (2009). Generic Project Success and Project Management Success Criteria and Factors: Literature Review and Survey. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, 8(6), 456–468.
- The Standard for Portfolio Management*. Fourth Edition (2017). Project Management Institute.
- Verzuh, E. (2015). *The Fast Forward MBA in Project Management*. John Wiley & Sons Inc.

Transformacja Kaizen w Gebhardt Stahl Polska

Streszczenie

Tekst przedstawia przebieg transformacji Kaizen w Gebhardt Stahl Polska, począwszy od krótkiej historii powstania zakładu, poprzez przedstawienie czynników, które spowodowały decyzję o współpracy z Kaizen Institute, do efektów, które zostały wypracowane w ramach projektu.

Wstęp

Gebhardt Stahl Polska powstała w 2001 roku jako firma siostrzana istniejącej już firmy Gebhardt Stahl z siedzibą w Werl, w Niemczech. W naszej firmie kierujemy się wizją nakreśloną przez jej założyciela Manfreda Gebhardta, kontynuowaną i prowadzoną przez stale rozwijający się zespół. Jednakże sam proces transformacji Kaizen™ został zapoczątkowany przez ówczesnego prezesa firmy Sylwestra Nierebńskiego. Uważał on, że owa filozofia jest bliska temu, co już od lat jest realizowane w firmie, czyli optymalizacja procesów oraz nastawienie na szukanie rozwiązań. Niekoniecznie było to wówczas nazwane po imieniu, ale naturalnie funkcjonowało wewnątrz organizacji. Dodatkowo pojawienie się w firmie Katarzyny Pyrzyńskiej, która miała do czynienia z Lean/Kaizen™ w branży automotive, oraz ukończenie studiów Lean Green na SGH przez Agnieszkę Cekierę-Lubiatowską, gdzie ta metodologia również jest przedstawiana, spowodowały podjęcie rozmów nad możliwością wykorzystania narzędzi, jakie oferuje Kaizen, do uporządkowania i usprawnienia wewnętrznych procesów. Było to dla firmy niezbędne i niezwykle pomocne, ponieważ na przełomie lat 2022/2023 przeprowadzaliśmy trzy duże projekty związane

z budową nowych hal, wdrażaniem nowego systemu ERP oraz wdrażaniem systemu zarządzania jakością QB44. Wymagały one wsparcia w postaci optymalizacji i ustandaryzowania procesów oraz poprawienia komunikacji. Projekt Kaizen był realizowany od marca do grudnia 2023 i składał się z dwóch etapów. Pierwotnie był nastawiony na codzienną organizację poprzez Daily Kaizen™ i poprawienie wewnętrznej komunikacji. Po zmianie celu wprowadzone zostało Kobetsu Kaizen™. Bardzo ważnym czynnikiem, który przyczynił się do sukcesu realizacji wszystkich tych projektów, było uczestnictwo Katarzyny Pyrzyńskiej w trzech projektach (Kaizen, ERP oraz QB44) ze względu na to, że miała szeroki pogląd na potrzeby wszystkich czterech projektów i możliwość elastycznego reagowania na zmiany w każdym z nich. Drugim bardzo ważnym czynnikiem gwarantującym sukces była współpraca kierowników projektu ERP oraz Kaizen/QB44 oraz bieżąca modyfikacja zasobów projektowych.

Czym w ogóle jest Kaizen™? Oprócz tego, że jest to znak towarowy zarejestrowany przez Kaizen Institute, samo słowo oznacza w języku japońskim „zmianę na lepsze” lub „ciągłe doskonalenie”. Metodologia ta zakłada działanie w postaci małych kroków, przy zaangażowaniu całej organizacji. Każdy, wszędzie i codziennie – to wystarczy, by tymi małymi krokami dokonać dużej zmiany w przedsiębiorstwie.

Wracając do tematu transformacji Kaizen w Gebhardt Stahl, przyjrzyjmy się bliżej etapom projektu.

Pierwszy etap projektu

Szkolenia budujące świadomość pracowników

Budowanie świadomości wśród pracowników jest bardzo istotnym, ale także długotrwałym procesem. Bardzo ważne w naszym przypadku było najpierw zdobycie zaufania współpracowników i przekonanie ich, że to, co robimy, ma głębszy sens. Liczą się na tym etapie bardziej czyny niż słowa. Szkolenia były bogate w integrujące zespół gry, ich przeprowadzenie naturalnie wyłoniło liderów oraz dało możliwość przyjmowania różnych ról członkom zespołu. Dzięki tym szkoleniom możliwe stało się zbudowanie interdyscyplinarnego zespołu – od poziomu TOP Managementu do pracowników produkcyjnych.

Fot. 1. Szkolenie z podstaw Kaizen



© Gebhardt Stahl Polska, Kaizen Institute

Fot. 2. Praca zespołowa

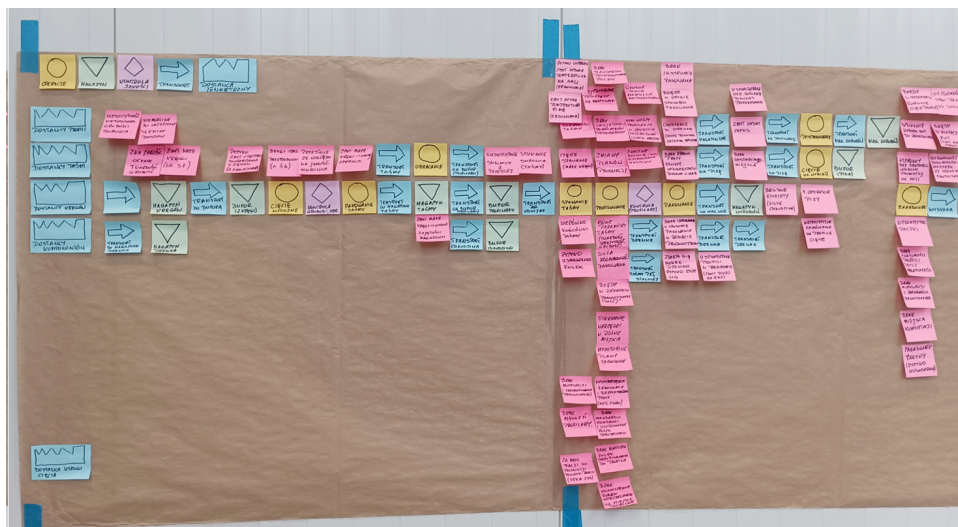


© Gebhardt Stahl Polska, Kaizen Institute

Przeprowadzenie Value Stream Analysis

VSA służyło do określenia stanu obecnego. Dzięki temu narzędziu zyskaliśmy perspektywę na całość procesów działających w firmie i mogliśmy wyłapać miejsca, gdzie one nie do końca współgrają ze sobą. Warsztaty VSA odbywały się w hali produkcyjnej, dzięki czemu byliśmy blisko *gemba* i mogliśmy w każdej chwili podejść i sprawdzić, jak przebiega proces. *Genchi genbutsu*, czyli idź i zobacz, jest podstawą w Kaizen™. By zrozumieć proces, należy iść i zobaczyć go na własne oczy. Podsumowaniem tych działań było określenie obszarów do doskonalenia oraz stworzenie planu implementacji poszczególnych projektów. Warto zwrócić uwagę na to, że zespół biorący udział w warsztatach był bardzo różnorodny, zbudowany z osób z różnych działów i poziomów, dzięki czemu możliwe było uzyskanie szerokiego poglądu i dużego uszczegółowienia procesów.

Fot. 3. Analiza VSA



© Gebhardt Stahl Polska, Kaizen Institute

Fot. 4. Wypracowane obszary do doskonalenia

19.05.23

OBSZARY DO DOSKONALENIA

OBSZAR	NARZĘDZIA KAIZEN	ZESPÓŁ
EFEKTYWNA KOMUNIKACJA, U TYM SŁUCHANIE SPOTWAŃ, WYKAZANKI	CODZIENNE ZARZĄDZANIE ORGANIZACJA ZESPOŁU	LIDERKA: KASIA MACIEJ P. PIOTR
SKUTECZNE ROZWIĄZYWANIE PROBLEMÓW	3C KOBETSU KAIZEN	LIDER: PANEK MARCIN MACIEJ F. ADAM G.
SKRÓCENIE CZASU SZUKAANIA NARZĘDZI, ROLEK, MATERIAŁÓW	CODZIENNE ZARZĄDZANIE 5S	LIDER: ADAM S. AGNIESZKA MAREK
SKRÓCENIE I STANDARYZACJA PRZEBUDOWY I USTAWIANIA	SMED	LIDER: ADAM S. ENEJMA JAREK
ZAPEWNIENIE WYMAGANEJ KONSERWACJI MASZYN	TPM	LIDER: MARCIN MAREK SEBASTYAN
OPRACOWANE STANDARDY DLA WYBRANYCH OPERACJI	PRACA STANDARDOWA	LIDERKA: KASIA MACIEJ F.
JEDNOZNACZNY PODZIAŁ UPRAWNIEN I ODPORIEDZALNOŚCI	CODZIENNE ZARZĄDZANIE ORGANIZACJA ZESPOŁU	LIDERKA: KASIA INONA PIOTR
ZOPRAWA JAKOŚCI NYRÓZNYCH GÓRNOCH (NOWALNIKI, MONITOROWANIE)	KODZIANNE CENNYE - ORGANIZACJA - 5S - 3C KOBETSU KAIZEN	LIDER: MACIEJ P. ADAM G. AGNIESZKA
OPTIMALIZACJA POZIOMY ZAPASÓW	PULL PLANANG	LIDER: MONIKA Q. MONIKA Q. MARCIN P.

Drugi etap projektu

Daily Kaizen™

W drugiej fazie projektu zaplanowane było Daily Kaizen™, które miało wpłynąć na poprawę komunikacji wewnątrz organizacji. Jednakże ze względu na decyzję o certyfikacji firmy systemem jakości QB44 nastąpiła zmiana celów. Wymagała ona akceptacji sponsora projektu. Nowym celem w II etapie było wewnętrzne ustandaryzowanie procesów oraz zwiększenie jakości wyrobu gotowego.

Mimo zmian w ramach Daily Kaizen™ oraz ciągłego ulepszania procesów, zostały wypracowane i wdrożone następujące optymalizacje:

- codzienne spotkania operacyjne na początku każdej zmiany, które zostały ustandaryzowane w taki sposób, że są prowadzone przy tablicy operacyjnej, zgodnie z wyznaczoną agendą,

Fot. 5. Codzienne spotkania operacyjne



© Gebhardt Stahl Polska, Kaizen Institute

- uruchomienie codziennych spotkań produkcyjnych, prowadzonych przez kierownika produkcji,

Fot. 6. Codzienne spotkanie produkcyjne



© Gebhardt Stahl Polska, Kaizen Institute

- cotygodniowe spotkania na poziomie kierownictwa poszczególnych działów,
- comiesięczne spotkania działu produkcji, podczas których następuje wymiana informacji pomiędzy pracownikami produkcyjnymi a ich przełożonymi o bieżących potrzebach, obszarach do usprawnienia oraz sprawach organizacyjnych firmy.

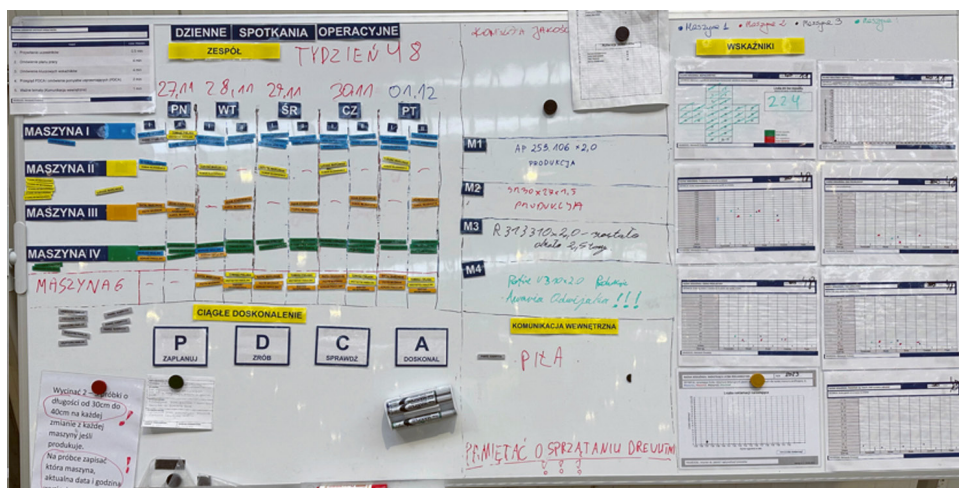
Fot. 7. Comiesięczne spotkania działu produkcji



© Gebhardt Stahl Polska, Kaizen Institute

Ważnym elementem, nawiązującym do codziennych spotkań operacyjnych, było stworzenie tablicy zespołu, na której znajdują się wszystkie niezbędne informacje oraz wskaźniki, dzięki którym mamy ogłęd bieżącego stanu produkcji. Co warte podkreślenia, tablicę tę tworzyli pracownicy produkcyjni oraz ich mistrzowie, co zwiększyło integrację zespołu.

Fot. 8. Tablica zespołu



© Gebhardt Stahl Polska, Kaizen Institute

W związku z intensywnym rozwojem firmy i zatrudnieniem większej liczby pracowników, dokonaliśmy także zmiany struktury organizacyjnej działu produkcji poprzez dodanie dwóch stanowisk – mistrzów zmianowych. Ich zatrudnienie spowodowało odciążenie kierownika produkcji w jego działaniach operacyjnych, poprawę komunikacji pomiędzy I a II zmianą produkcyjną oraz wzrost zadowolenia pracowników.

Fot. 9. Przekazanie zmiany



© Gebhardt Stahl Polska, Kaizen Institute

Ważna jest dla nas ergonomia pracy, dlatego zainwestowaliśmy w wyposażenie poprawiające komfort pracy naszych pracowników. Podczas warsztatów przeprowadziliśmy wiele rozmów z pracownikami na różne tematy i po analizie potrzeb, które zostały przez nich zgłoszone, zakupiono hokery na każdą z maszyn oraz indywidualne butelki na wodę pitną, dedykowane pracownikom przy profilarkach. Zrealizowanie obiecanych udogodnień zostało bardzo pozytywnie odebrane przez pracowników.

Fot. 10. Butelki na wodę pitną



© Gebhardt Stahl Polska, Kaizen Institute

Fot. 11. Hoker



© Gebhardt Stahl Polska, Kaizen Institute

Kobetsu Kaizen™

Jak już wspomniałam, zmiana celów w drugim etapie projektu była podyktowana certyfikacją systemem jakości QB44. Wykorzystanie Kobetsu Kaizen™ pomogło nam przeanalizować krok po kroku i zrozumieć wewnętrzne procesy. Także dzięki analizie i uporządkowaniu procesów mogliśmy je następnie ustandaryzować, co odgrywa znaczącą rolę w systemie zarządzania jakością.

Fot. 12. Tablica Kobetsu Kaizen



© Gebhardt Stahl Polska, Kaizen Institute

Przejdźmy przez zastosowaną metodykę. Rozpoczęliśmy od zdefiniowania stanu obecnego poprzez wykorzystanie metody 5W2H (*Who* – kto?, *What* – co?, *When* – kiedy?, *Where* – gdzie?, *Why* – dlaczego?, *How many?* – Jak wiele? , *How* – Jak?), by określić skalę problemu. Następnie przeszliśmy do określenia stanu przyszłego – czyli opisanie, co dokładnie chcemy osiągnąć. Kolejnym krokiem było poszukiwanie przyczyny źródłowej z wykorzystaniem diagramu Ishikawy (potocznie nazywanym diagramem rybiej ości) oraz metody 5 Why's. Gdy już zostały określone potencjalne przyczyny źródłowe naszych problemów, należało zaprojektować do nich rozwiązania oraz ustalić priorytety działań za pomocą matrycy priorytetów. Zakończeniem działań jest testowanie rozwiązań. Lecz zanim rozpoczęliśmy testowanie, należało określić nasz plan działania, w jakim czasie i w jakiej kolejności wdrożymy wypracowane rozwiązania.


Fot. 13. Praca zespołowa podczas warsztatów Kobetsu Kaizen



© Gebhardt Stahl Polska, Kaizen Institute


Zwieńczeniem naszej wyjątkowej pracy nad standaryzacją wewnętrznych procesów było uzyskanie certyfikatu QB44 dla profili wzmacniających.

Fot. 14. Certyfikat QB44 dla firmy Gebhardt Stahl Polska



CSTB
le futur en construction

Organisme certificateur
Certification body



Certificate

Steel reinforcements for window products
Windows, doors, verandas and accessories


CSTB hereby certifies that the products mentioned in this certificate comply with the characteristics described in the certification reference system QB "Steel reinforcements for window products" in force after evaluation according to the control methods defined in this standard.

By virtue of the present decision, CSTB grants:

The company GEBHARDT-STAHL POLSKA SP. Z O.O.
UL. KALISKA 7, MODLA KRÓLEWSKA
PL-62-571 STARE MIASTO

Plant: GEBHARDT-STAHL POLSKA SP. Z O.O.
PL-62-571 STARE MIASTO

The right to use the QB mark "Steel reinforcements for window products" for the product covered under this decision, throughout its period of validity and under the conditions stipulated under the general requirements of the QB mark and the above-mentioned reference system.



16 Admission decision n° 1038-16 of 18th January 2024

The current certificate can be consulted on the website <https://evaluation.cstb.fr> to check its validity.


CERTIFIED CHARACTERISTICS

- > Dimensional characteristics (geometry and thickness)
- > Anti-corrosion protection class: PZ225

This certificate includes 7 pages.


Contact :
Windows and Glazing Department
QB44@cstb.fr
+33(0)1 64 68 84 45

For CSTB
On behalf of the President



Florian RASSE

CENTRE SCIENTIFIQUE ET TECHNIQUE DU BÂTIMENT
84 avenue Jean Jaurès - Champs-sur-Marne - 77447 Marne-la-Vallée cedex 2
Tél. : +33 (0)1 64 68 82 82 - Fax : +33 (0)1 64 68 99 94 - www.cstb.fr
MARNE-LA-VALLÉE / PARIS / GRENOBLE / NANTES / SOPHIA ANTIPOLIS



ASSOCIATION
FRANÇAISE
DES
BUREAUX
DE
CONSTRUCTION
COFRUC
UNION
FRANÇAISE
DES
BUREAUX
DE
CONSTRUCTION
UNION
FRANÇAISE
DES
BUREAUX
DE
CONSTRUCTION

© Gebhardt Stahl Polska, Kaizen Institute

Podsumowanie

Bardzo ważne po przeprowadzeniu projektu jest wyciągnięcie wniosków i spisanie ich, by uniknąć popełnienia błędów w kolejnych projektach. My również stworzyliśmy nasze Lessons Learned. Do jakich konkluzji doszliśmy? Zobaczmy:

- 1) Co zostało wdrożone z powodzeniem w projekcie?

- Pokazaliśmy naszym pracownikom produkcyjnym, że są ważni i że również mogą dzielić się swoimi pomysłami ulepszającymi obszar ich pracy i angażować się w sprawy firmy.
 - Zbudowaliśmy u pracowników nawyk dbania o narzędzia.
 - Zapewniliśmy wzrost jakości produktu gotowego poprzez zwiększenie świadomości i współpracę.
 - Zebraliśmy wiedzę praktyczną odnośnie do codziennego zarządzania w podręczniku wdrożenia.
 - Zdobyliśmy wiedzę praktyczną w strukturalnym rozwiązywaniu problemów.
 - Poprawiliśmy ergonomię poprzez wyposażenie pracowników w narzędzia do bardziej wydajnej i bezpiecznej pracy.
 - Poprawiliśmy komunikację poprzez dzienne spotkania operacyjne oraz spotkania cotygodniowe i comiesięczne.
- 2) Co zrobilibyśmy inaczej przy ponownej realizacji projektu?
- Zaangażowalibyśmy większą liczbę pracowników do uczestnictwa w warsztatach.
 - Zwiększylibyśmy udział pracowników administracyjnych w warsztatach i aktywnościach.
 - Zaplanowalibyśmy warsztaty krótsze, np. czterogodzinne, ale częściej, z większą liczbą uczestników.
 - Przeszkolilibyśmy wszystkich pracowników z podstaw Kaizen.
 - Zaplanowalibyśmy prace projektowe inaczej, by uniknąć jednoczesnej pracy nad trzema projektami.
- 3) Czego nie przewidzieliśmy?
- Nałożenia się działań projektu Kaizen z projektem ERP oraz montażem maszyn na halach B i C.
 - Niedostępności pracowników do działań projektowych przez zawirowania na rynku.

Bibliografia

- Imai, M. (2022). *Kaizen jako strategia. Zastosowanie oceny Przepływu, Synchronizacji i Poziomowania [FSL™] do pomiarów i doskonalenia wyników operacyjnych*, tłum. Bartosz Sałabut. Wydawnictwo MT Biznes.
- Liker, J. K. (2022). *Droga Toyoty. 14 zasad zarządzania wiodącej firmy produkcyjnej świata* (wydanie II). Wydawnictwo MT Biznes.

Koncepcja Kaizen wobec zmian w raportowaniu ESG od 2025 roku

Streszczenie

W artykule przeanalizowano potencjał zastosowania filozofii Kaizen w kontekście zmian w raportowaniu ESG od 2025 roku. Skoncentrowana na ciągłym doskonaleniu filozofia Kaizen została porównana z nowymi wymaganiami dotyczącymi raportowania informacji niefinansowych przez europejskie przedsiębiorstwa notowane na giełdzie. W pracy uwzględniono różnice i podobieństwa między podejściem Kaizen a regulacjami dotyczącymi raportowania ESG, które wejdą w życie od 2025 roku. Badanie opiera się na ogólnodostępnych danych i materiałach, wskazując jednocześnie na potrzebę dokładniejszych i bardziej szczegółowych analiz. Wyniki badania sugerują, że Kaizen może wspierać firmy w efektywnym wdrażaniu nowych standardów raportowania ESG, jednak wskazane są dalsze, pogłębione badania. Badanie było prowadzone przez zestawienie wymagań Dyrektywy w sprawie sprawozdawczości przedsiębiorstw w zakresie zrównoważonego rozwoju (CSRD) oraz zarządzania Kaizen jako metody doskonalenia procesów. Poszczególne elementy ESG opracowania zostały zanalizowane pod kątem możliwości i ograniczeń zastosowania filozofii Kaizen do ich osiągnięcia lub poprawy.

Słowa kluczowe

ESG, Kaizen, zrównoważony rozwój, Europejski Zielony Ład, CSR

Wstęp

Większość zmian czekających państwa Unii Europejskiej w nadchodzących latach dotyczy realizacji postanowień i celów Europejskiego Zielonego Ładu. Zadania te nie są proste, dlatego na wagę złota są metody skutecznej transformacji mogące pomóc w ich osiągnięciu. Wśród nich wyróżnia się Kaizen, który nie jest wcale metodyką nową, ale przynoszącą wymierne efekty.

Jednym z najbliższych wyzwań jest obowiązujący od 2025 roku nowy sposób raportowania ESG. Akronim ten zawiera: *Environmental* (Środowisko), *Social* (Społeczeństwo) oraz *Governance* (Ład korporacyjny), czyli zestaw obszarów niezwiązanych bezpośrednio z wynikami ekonomicznymi przedsiębiorstwa, ale w których powinno się kierować ideą zrównoważonego rozwoju (Ślażyńska-Kluczek, Brzek, 2023). Przedsiębiorstwa, które jako pierwsze będą musiały raportować swoje informacje niefinansowe, już teraz przygotowują się do tego procesu. Jednak by przyniosło to jak najlepsze rezultaty, muszą wykazać się inicjatywą i skutecznością we wprowadzaniu zmian i optymalizacji procesów.

Pomoc w tym może filozofia Kaizen. Niniejsza praca obejmuje jedynie jej fragment, lecz może być przyczynkiem do dalszej refleksji na temat zmian dla zrównoważonego rozwoju.

Celem pracy było zidentyfikowanie obszarów, w jakich Kaizen może być zastosowany w kontekście zmian w raportowaniu ESG od 2025 roku. Dodatkowym celem było rozpoznanie, czy Kaizen można wykorzystać do wprowadzenia zmian społecznych dążących do realizacji celów klimatycznych.

Wprowadzenie do ESG i jego znaczenie

Wraz z wejściem w życie zmian dotyczących raportowania ESG, obszar ten w wielu przedsiębiorstwach przestanie być uważany za sferę *public relations*, a zacznie należeć do sfery zarządzania. Unijna dyrektywa nie obejmie od razu wszystkich przedsiębiorstw, ale w kolejnych latach obowiązek zostanie nałożony na kolejne grupy firm. Oprócz tego chociażby Krajowa Izba Gospodarcza (KIG) zachęca, by nieobjęci tym obowiązkiem również podjęli podobne działania (EFRAG, 2024).

Największe jednostki już od kilku lat są objęte dyrektywą obligującą je do ujawniania informacji niefinansowych (Non-Financial Reporting Directive – NFRD) (Parlament Europejski, 2014), jednak w związku z przyjętym w 2019 roku Europejskim Zielonym Ładem (European Green Deal – EGD) Komisja Europejska została zobowiązana do rewizji wielu wspólnotowych polityk, również przepisów dotyczących sprawozdawczości niefinansowej.

Tak więc w dyrektywie 2022/2464 regulującej kwestie sprawozdań czytamy: „Rozporządzeniem Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2019/2089 (...), wprowadzono wymogi dotyczące ujawniania informacji z zakresu ochrony środowiska, polityki społecznej i ładu korporacyjnego (ESG)” (Parlament Europejski, 2022).

ESG oznacza trzy przybierające na znaczeniu wymiary prowadzenia działalności: *Environmental* – środowiskowy, *Social* – społeczny i *Governance* – związany z ładem korporacyjnym (De Giuli, Grechi, Tanda, 2024). I właśnie raportowanie tych trzech elementów stanie się od 2025 roku lepiej uregulowanym standardem.

Komisja Europejska w połowie 2023 roku przyjęła dyrektywę w sprawie sprawozdawczości przedsiębiorstw w zakresie zrównoważonego rozwoju (Corporate Sustainability Reporting Directive – CSRD), wprowadzającą European Sustainability Reporting Standards (ESRS), czyli Europejskie Standardy Sprawozdawczości Zrównoważonego Rozwoju (ESSZR).

Raportowanie ESG ESSZR w pierwszej kolejności obejmie jednostki do tej pory raportujące NFRD, począwszy od roku 2025, a więc za rok 2024. W kolejnych latach będą systematycznie dołączać do nich coraz mniejsze przedsiębiorstwa: w 2026 roku pozostałe duże przedsiębiorstwa, w 2027 – małe i średnie przedsiębiorstwa notowane na giełdzie i w 2029 – część firm z państw spoza Unii Europejskiej (Ministerstwo Finansów, 2023).

Dla Małych i Średnich Przedsiębiorstw (MŚP) nienotowanych na giełdzie zostały opracowane uproszczone ESRS, dobrowolne dla nieobjętych rozporządzeniem przedsiębiorstw: Voluntary Sustainability Reporting Standard (VSME ESRS). Zgodnie ze wspomnianą wcześniej dyrektywą MŚP nie będą miały obowiązku raportowania ESG, jednak nie oznacza to, że obszar ten nie zasługuje na ich uwagę. Przyjęcie modelu raportowania, będącego następstwem przyjęcia modelu zrównoważonego działania, może przyczynić się do wzrostu konkurencyjności i odporności przedsiębiorstwa, poprawienia swojej oceny i wiarygodności finansowej, usprawnienia i uatrakcyjnienia współpracy z dużymi firmami zobowiązanymi do raportowania ESG. Oprócz tego wiązać się to może z osiągnięciem celów społeczno-gospodarczych, w tym budowy zrównoważonej gospodarki, rozwoju przedsiębiorstwa, poprawy sytuacji socjalnej i ekologicznej (Cao, 2023).

Informacje niejawne, szczególnie chronione, własność intelektualna, *know-how* czy innowacyjność mogą być w raporcie pomijane, jeśli są poufne, a ich ujawnienie naraziłoby firmę na straty finansowe.

Według przygotowanego przez European Financial Reporting Advisory Group (EFRAG), a tłumaczonego na język polski na zlecenie KIG standardu można wyekstrahować podstawowe wskaźniki, które pochodzą z VSME ESRS i są to (EFRAG, 2024):

środowisko

- energia i emisje gazów cieplarnianych,
- zanieczyszczenie powietrza, wody i gleby,
- bioróżnorodność,
- woda,
- wykorzystanie zasobów, gospodarka o obiegu zamkniętym i gospodarowanie odpadami;

kwestie społeczne

- pracownicy – ogólna charakterystyka,
- pracownicy – bezpieczeństwo i higiena pracy,
- pracownicy – wynagrodzenia, układy zbiorowe i szkolenia,
- pracownicy w łańcuchu wartości, dotknięte społeczności, konsumenci i użytkownicy końcowi;

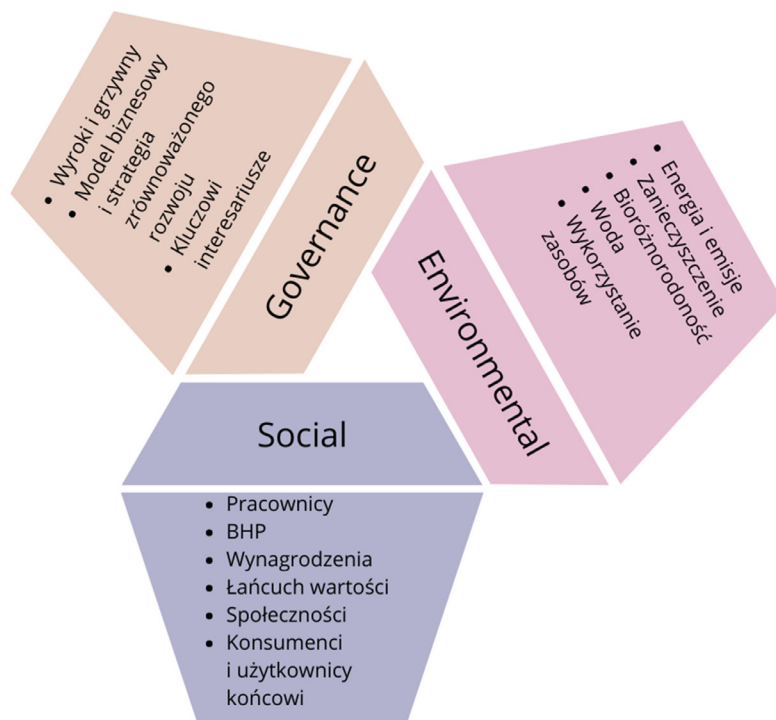
prowadzenie działalności gospodarczej

- wyroki skazujące i grzywny za naruszenie przepisów antykorupcyjnych i przepisów w sprawie zwalczania przekupstw

oraz

- model biznesowy i strategia zrównoważonego rozwoju,
- istotne kwestie związane ze zrównoważonym rozwojem,
- zarządzanie istotnymi kwestiami związanymi ze zrównoważonym rozwojem,
- kluczowi interesariusze (zainteresowane strony),
- obowiązki w odniesieniu do kwestii związanych ze zrównoważonym rozwojem.

Rysunek 1. Komponenty ESG z wybranymi obszarami i przykładami



Źródło: opracowanie własne na podstawie VSME ESRS (EFRAG, 2024).

Kwestie te wymagają szerszego omówienia i stały się przedmiotem licznych opracowań, jednak najciekawszy będzie etap implementacji weryfikacji. Nie ulega wątpliwości, że coraz więcej firm będzie zwracało większą uwagę na zarządzanie strategią w kontekście ESG. Oznacza to również, że niektóre przedsiębiorstwa będą potrzebowały rewizji i rekułtywacji modeli zarządzania.

Metodyka pracy

W pracy zostały zestawione wymagania Dyrektywa w sprawie sprawozdawczości przedsiębiorstw w zakresie zrównoważonego rozwoju (CSRD) oraz zarządzanie Kaizen jako metody doskonalenia procesów.

Praca powstała na podstawie opracowania udostępnionego przez KIG: „Dobrowolne ESRS małych i średnich przedsiębiorstw nienotowanych na giełdzie (VSME ESRS)”, z którego zaczerpnięto wymagania CSRD oraz ESG (EFRAG, 2024). Za główne opracowanie dotyczące Kaizen posłużyła książka *Modular Kaizen*:

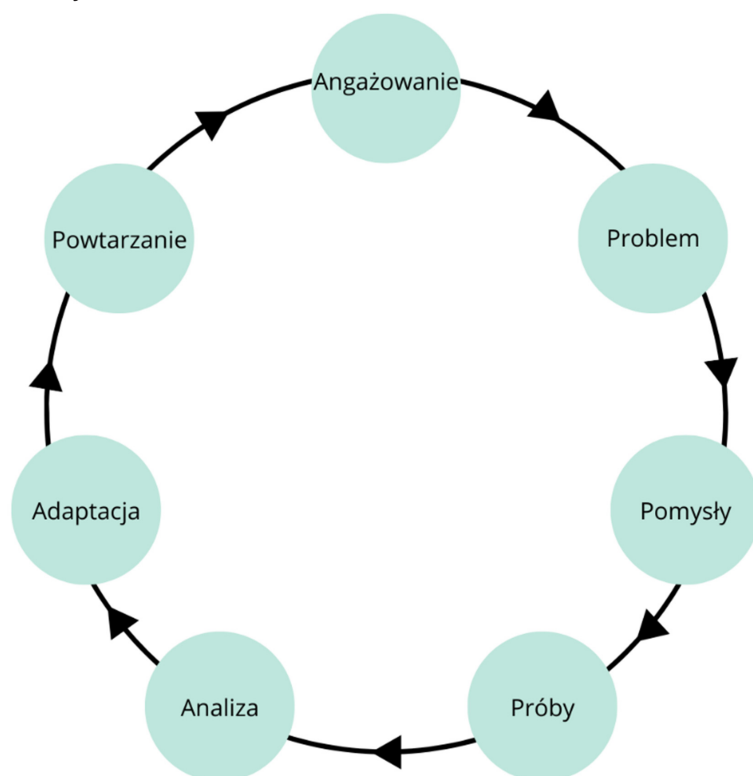
Continuous and Breakthrough Improvement (Duffy, 2013). Poszczególne elementy ESG zostały przeanalizowane pod kątem możliwości i ograniczeń zastosowania filozofii Kaizen do ich osiągnięcia lub poprawy.

Celem badania było określenie, w jakich obszarach Kaizen może znaleźć zastosowanie w kontekście nadchodzących zmian w raportowaniu ESG od 2025 roku. Ponadto analizowano, czy Kaizen może wspierać realizację celów klimatycznych.

Kaizen jako podejście do doskonalenia procesów

Kaizen jest japońskim terminem oznaczającym doskonalenie, a także sposób prowadzenia biznesu, nastawiony na ciągłe doskonalenie zarządzania i produkcji na wszystkich szczeblach organizacji. Koncepcja ta charakteryzuje się licznymi, ale niewielkimi, stopniowymi zmianami, co oznacza wydłużenie procesu zmian (Suárez-Barraza, Ramis-Pujol, Kerbache, 2011).

Rysunek 2. Cykl zmian Kaizen



Źródło: opracowanie własne na podstawie (Duffy, 2013).

Nowe zasady raportowania ESG zwracają uwagę na kwestie środowiskowe, społeczne i organizacyjne, na co Kaizen może odpowiedzieć. W sferze środowiskowej mogą to być:

Energia i emisje gazów cieplarnianych

- pomoc w identyfikacji i eliminacji marnotrawstwa energii poprzez optymalizację procesów produkcyjnych, zmiany w układzie maszyn i urządzeń, czy też poprzez wprowadzenie bardziej efektywnych praktyk energetycznych,
- stała analiza procesów w celu identyfikacji potencjalnych źródeł emisji gazów cieplarnianych oraz wprowadzanie ulepszeń mających na celu ich redukcję, na przykład poprzez zastosowanie bardziej energooszczędnych technologii (Androniceanu, Enache, Valter, Răduică, 2023).

Zanieczyszczenie powietrza, wody i gleby

- ciągle monitorowanie procesów produkcyjnych i identyfikacja źródeł zanieczyszczeń,
- zmiana technologii, ulepszenie systemów oczyszczania czy zmiana procesów produkcyjnych na bardziej ekologiczne i efektywne,
- rozwój gospodarki obiegu zamkniętego,
- doskonalenie procedur zarządzania odpadami, minimalizacji odpadów poprzez zmianę w procesach produkcyjnych oraz wykorzystanie recyklingu i ponownego wykorzystania surowców (Cherrafi, Elfezazi, Hurley, Garza-Reyes, Kumar, Anosike, Batista, 2019).

Bioróżnorodność

- ograniczanie ingerencji w naturalne siedliska zwierząt poprzez efektywniejsze wykorzystanie już zajętych, eksploatowanych terenów (Higuchi, Nam, Sonobe, 2015),
- stałe doskonalenie metod monitorowania i oceny wpływu organizacji na bioróżnorodność oraz opracowywanie działań naprawczych w przypadku wykrycia negatywnych skutków wpływu działalności na środowisko.

Woda

- wprowadzanie ulepszeń mających na celu oszczędność wody poprzez optymalizację procesów produkcyjnych, zmniejszenie strat wody, czy też wprowadzenie technologii pozwalających na ponowne wykorzystanie wody,
- stałe doskonalenie praktyk zarządzania zasobami wodnymi oraz monitorowanie zużycia wody w celu identyfikacji obszarów, w których można osiągnąć oszczędności (Muhammad, Putri, Karimah, Prastiwi, Fitriyah, Taniady, 2022).

Wykorzystanie zasobów, gospodarka o obiegu zamkniętym i gospodarka odpadami

- optymalizacja wykorzystania zasobów poprzez minimalizację marnotrawstwa materiałów, zwiększenie efektywności procesów produkcyjnych oraz wprowadzanie praktyk gospodarki o obiegu zamkniętym,
- nauka i wzmacnianie zaangażowania wszystkich pracowników w segregację odpadów,
- stałe doskonalenie procesów gospodarki odpadami, np. poprzez segregację, recykling, ponowne wykorzystanie i odpowiednie zagospodarowanie odpadów (Higuchi, Nam, Sonobe, 2015).

Zmiany w raportowaniu ESG w kwestiach środowiskowych wymagają m.in. optymalizacji procesów czy zaangażowania wszystkich pracowników, a więc tego, z czego metodologia Kaizen jest znana. Firma może w ten sposób optymalizować zużycie energii, redukować emisję gazów cieplarnianych, monitorować procesy produkcyjne, wdrażać ekologiczne technologie, wspierać gospodarkę obiegu zamkniętego i zarządzanie odpadami, poprawić wykorzystanie zasobów i promować recykling.

Oprócz zalet, istnieją także pewne wady stosowania Kaizen w obszarach dotyczących środowiska. Dla przykładu:

- Kaizen skupia się na drobnych, stopniowych ulepszeniach, co nie wystarczy do rozwiązania całościowego problemów środowiskowych, jak zmiany klimatu czy degradacja ekosystemów. W niektórych przypadkach potrzebne są bardziej radykalne działania i strategie, szczególnie w administracji samorządowej, państwowej i międzynarodowej.
- Kaizen wymaga czasu, którego może zabraknąć w perspektywie ambitnych celów klimatycznych i zagrożeń środowiskowych. W efekcie działania oparte na Kaizen w zakresie środowiska mogą okazać się niesatysfakcjonujące.
- W niektórych przypadkach doskonalenie procesów może wymagać zmian strukturalnych w organizacji, które mogą być trudne do wprowadzenia z wykorzystaniem jedynie metodyki Kaizen. Konieczne mogą być większe inwestycje, restrukturyzacje czy rewizje polityki firmy.
- Stałe doskonalenie procesów może prowadzić do zmęczenia pracowników, szczególnie jeśli zmiany są wprowadzane zbyt często lub nie są odpowiednio zintegrowane z kulturą organizacyjną. To może skutkować oporem wobec dalszych inicjatyw doskonalenia. Szczególnie jeśli nie tylko w pracy obywatele zmuszani będą do ciągłych zmian prośrodowiskowych (Suárez-Barraza, Huerta-Carvajal, 2023).

- Kaizen nie jest tak skuteczne w ochronie środowiska, jak w sferze ekonomicznej i społecznej (Morell-Santandreu, Santandreu-Mascarell, Garcia-Sabater, 2020).

Metodyka Kaizen w obszarach dotyczących środowiska może być stosowana, jeśli mamy czas i inne zasoby na wprowadzenie drobnych, stopniowych ulepszeń. Jeśli takie tempo i zakres są niesatysfakcjonujące, należy rozważyć inne podejścia i metody, a Kaizen wykorzystać do zmian chociażby w obszarze *Social*.

Przechodząc właśnie do aspektu społecznego, Kaizen może mieć pozytywny wpływ w następujących obszarach:

Pracownicy – ogólna charakterystyka

- Kaizen może być wykorzystywany do ciągłego doskonalenia procesów rekrutacji, selekcji oraz oceny pracowników, co przyczynia się do zatrudnienia odpowiednich osób na odpowiednich stanowiskach (Minh, Quyen, 2022).
- Przez stałe monitorowanie i doskonalenie klimatu organizacyjnego oraz relacji między pracownikami, organizacja może promować pozytywną atmosferę pracy i wzajemne wsparcie.

Pracownicy – bezpieczeństwo i higiena pracy

- Kaizen może pomóc w identyfikacji zagrożeń dla zdrowia i bezpieczeństwa w miejscu pracy oraz we wprowadzeniu odpowiednich procedur zapobiegających wypadkom i urazom.
- Stałe doskonalenie procesów produkcji i obsługi może prowadzić do zminimalizowania ryzyka wypadków poprzez eliminację niebezpiecznych praktyk i warunków pracy (Smith, Poteat-Godwin, Harrison, Randolph, 2012).

Pracownicy – wynagrodzenia, układy zbiorowe i szkolenia

- Kaizen może być wykorzystywany do poprawienia systemów wynagrodzeń poprzez eliminację niesprawiedliwości płacowej i zapewnienie uczciwych warunków pracy.
- Kaizen może rozwinąć zdolności pracownika do rozwiązywania problemów (Farris, Aken, Doolen, Worley, 2009).
- Poprzez doskonalenie procesów szkoleniowych i rozwoju swoich pracowników, organizacja może zapewnić im możliwości rozwoju zawodowego oraz zdobycia niezbędnych umiejętności w dokładnie zidentyfikowanych obszarach, a sam system oparty na Kaizen zwiększa możliwości intelektualne pracownika (Minh, Quyen, 2022).

Pracownicy w łańcuchu wartości, dotknięte społeczności, konsumenci i użytkownicy końcowi

- Kaizen może pomóc w identyfikacji obszarów, w których działalność organizacji może mieć negatywny wpływ na społeczność lokalną lub inne grupy interesariuszy.
- Poprzez ciągłe doskonalenie procesów dostaw, produkcji i dystrybucji, organizacja może minimalizować negatywne skutki dla społeczności lokalnych i środowiska oraz promować pozytywny wpływ społeczny swojej działalności (Sutrisno, Rimawan, Sitorus, 2022).

Tak więc Kaizen może mieć pozytywny wpływ w kilku kluczowych obszarach społecznych. Umożliwia ciągłe doskonalenie procesów rekrutacji, selekcji oraz oceny pracowników, pomaga w identyfikacji zagrożeń i wprowadzeniu procedur zapobiegających wypadkom, poprawia systemy wynagrodzeń, eliminuje niesprawiedliwości płacowe, a także rozwija zdolności pracowników do rozwiązywania problemów. W ten sposób Kaizen może być skutecznym narzędziem poprawienia kwestii społecznych w organizacji, ma jednak i swoje ograniczenia:

- Kaizen skupia się głównie na drobnych, stopniowych ulepszeniach w procesach i może nie być wystarczająco efektywny, jeśli lokalna społeczność lub klienci cierpią z powodu niezwiązanego z działalnością przedsiębiorstwa. Zakładając, że Kaizen będzie miał pozytywne przełożenie na odbiorców, to oni tego nie dostrzegą, a nawet może to prowadzić do pogłębienia frustracji (Błaszczak, 2024).
- W niektórych przypadkach organizacje mogą stosować Kaizen jedynie w celu spełnienia minimalnych wymogów prawnych lub w celach marketingowych, zamiast podejmować rzeczywiste wysiłki na rzecz poprawy warunków pracy i relacji społecznych.
- Brak szybkich i widocznych efektów może zniechęcić do procesu zmian i do zgłaszania pomysłów (Shatrov, Pessina, Huber, Thomet, Gutzeit, Blankart, 2021).
- Kaizen koncentruje się głównie na zaangażowaniu pracowników wewnętrznych organizacji, co może prowadzić do pominięcia istotnych perspektyw zewnętrznych interesariuszy.
- Problemy pracownicze, takie jak mobbing, dyskryminacja czy nierówności płacowe, mogą nie zostać przez pracownika zgłoszone, a przez to pominięte w procesie zmian (Graaf, 2010).

Kaizen może więc nie być wystarczająco efektywny, np. jeśli lokalna społeczność lub klienci cierpią z powodu problemów niezwiązanych bezpośrednio z działalnością przedsiębiorstwa lub jeśli organizacji zależy jedynie na spełnieniu minimalnych

wymogów prawnych. Ponadto brak szybkich i widocznych efektów może zniechęcić pracowników, a do tego pomija się perspektywy chociażby zewnętrznych interesariuszy.

Przechodząc do ostatniego filaru ESG – Kaizen może mieć następujący wpływ na elementy ładu korporacyjnego:

Zarządzanie ryzykiem związanym z wyrokami skazującymi i grzywnami

- Kaizen może pomóc w identyfikacji obszarów narażonych na ryzyko łamania przepisów antykorupcyjnych i przepisów w sprawie zwalczania przestępstw poprzez analizę procesów biznesowych oraz identyfikację potencjalnych luk w procedurach.
- Kaizen uczy pracowników odpowiedzialności za organizację, co może przeciwdziałać korupcji, uczy także na nią reagować.
- Poprzez ciągłe doskonalenie procesów kontroli i audytu organizacja może minimalizować ryzyko naruszeń prawa i reagować szybko na pojawiające się zagrożenia.

Raportowanie modelu biznesowego i strategii zrównoważonego rozwoju

- Kaizen może być wykorzystany do ciągłego doskonalenia procesów zbierania danych oraz raportowania modelu biznesowego i strategii zrównoważonego rozwoju, co przyczynia się do większej przejrzystości i wiarygodności raportów.
- Stałe doskonalenie procesów raportowania pozwala organizacji na bieżąco monitorować postępy w realizacji celów zrównoważonego rozwoju oraz dostosowywać strategię działania (Kregel, 2019).

Zarządzanie istotnymi kwestiami związanymi ze zrównoważonym rozwojem

- Kaizen może pomóc w identyfikacji istotnych kwestii związanych ze zrównoważonym rozwojem poprzez stałą analizę działań i ich wpływu na środowisko oraz społeczność.
- Poprzez wprowadzenie systemu ciągłego doskonalenia, organizacja może skuteczniej reagować na zmiany w otoczeniu oraz na potrzeby kluczowych interesariuszy (Morell-Santandreu, Santandreu-Mascarell, Garcia-Sabater, 2020).

Kluczowi interesariusze (zainteresowane strony)

- Kaizen może być wykorzystany do zidentyfikowania kluczowych interesariuszy oraz ich potrzeb i oczekiwań w zakresie zrównoważonego rozwoju.

- Poprzez ciągłe doskonalenie komunikacji i zaangażowania interesariuszy, organizacja może budować pozytywne relacje oraz lepiej zrozumieć ich wymagania (Knechtges, Decker, 2014).

Obowiązki w odniesieniu do kwestii związanych ze zrównoważonym rozwojem

- Kaizen może pomóc w identyfikacji i monitorowaniu obowiązków związanych ze zrównoważonym rozwojem oraz w zapewnieniu ich skutecznego wdrażania poprzez doskonalenie procesów zarządzania i kontroli.

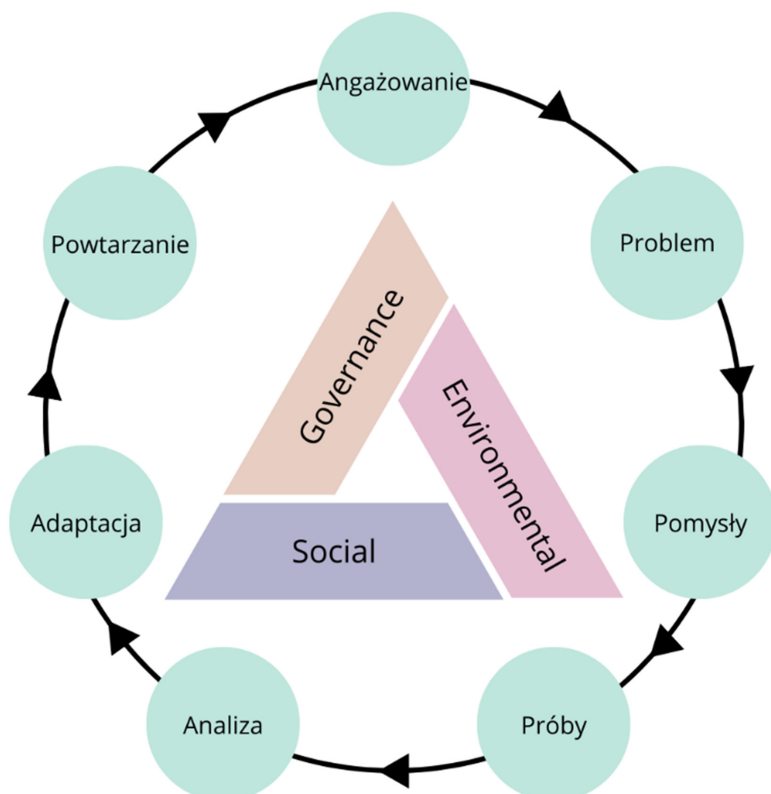
Kaizen ma znaczący wpływ na ład korporacyjny poprzez zarządzanie ryzykiem łamania przepisów, identyfikację luk w procedurach, uczenie odpowiedzialności oraz doskonalenie procesów kontroli i audytu. Ponadto poprawia zbieranie danych i przejrzystość raportów, pomaga analizować działania i ich wpływ, identyfikuje potrzeby kluczowych interesariuszy, doskonali komunikację i buduje pozytywne relacje.

I choć wydawać by się mogło, że Kaizen jest stworzony do budowania świadomego i odpowiedzialnego zarządzania przedsiębiorstwem, niesie ze sobą pewne zagrożenia:

- Kaizen skupia się głównie na drobnych, stopniowych ulepszeniach procesów, co może prowadzić do pomijania głębszych problemów strukturalnych.
- Kaizen może nie być wystarczająco efektywny w eliminowaniu poważnych naruszeń przepisów antykorupcyjnych, które mogą wymagać bardziej radykalnych działań i systemowych zmian.
- Kaizen może nie być wystarczająco elastyczny w radzeniu sobie z zewnętrznymi czynnikami, takimi jak zmiany w otoczeniu biznesowym, które mogą mieć wpływ na strategię zrównoważonego rozwoju lub ryzyko prawne.

Skupiając się głównie na drobnych, stopniowych ulepszeniach, Kaizen może pomijać głębsze problemy strukturalne czy poważne naruszenia korupcyjne i zbyt wolno reagować na dynamiczne środowisko wewnętrzne i zewnętrzne.

Rysunek 3. Połączone modele cyklu Kaizen i ESG



Źródło: opracowanie własne (EFRAG, 2024), (Duffy, 2013).

Liczne publikacje pokazują, że Kaizen ma duży potencjał w prowadzeniu zmian na potrzeby nowego raportowania ESG, ale nie może być wykorzystywany jako jedyne narzędzie zarządzania pracą przedsiębiorstwa, a celem jego stosowania nie może być tylko potrzeba spełnienia wymagań, lecz także determinacja w dążeniu do zmiany i poprawy funkcjonowania – w przedsiębiorstwie, społeczności i środowisku.

Podsumowanie

Kaizen jako idea odpowiada na część wyzwań, którym musimy sprostać, by przejść zieloną transformację. Temu też ma służyć raportowanie ESG i jako takie powinno być rozpatrywane – jako motywacja do działania, a nie cel sam w sobie.

W koncepcji Kaizen na szczególną uwagę zasługuje tu kompleksowe ujęcie podmiotowe i niewielki rozmiar pojedynczych zmian. Kwestie te mogą okazać się kluczowe w osiągnięciu celów stawianych przez Europejski Zielony Ład (czy inne agendy, chociażby cele zrównoważonego rozwoju Organizacji Narodów Zjednoczonych), nie tylko do skuteczniejszej transformacji przedsiębiorstwa, ale i transformacji społecznej.

Istnieje ryzyko, że organizacje mogą stosować Kaizen jedynie w celu spełnienia wymogów raportowania lub w celach marketingowych, zamiast skoncentrować się na rzeczywistych działaniach zrównoważonego rozwoju. W takiej sytuacji metoda ta będzie nieskuteczna, podobnie jak w przypadku, gdy rozwarstwienie społeczne w firmie jest zbyt duże lub gdy zawodzi komunikacja wewnątrz organizacji.

W kontekście czekających nas transformacji z całą pewnością należy rozważyć koncepcję wprowadzenia systematycznych małych zmian, które dotyczyłyby ogółu całego społeczeństwa – oprócz skokowych i gwałtownych rewolucji. To jednak wymaga dalszych badań, choć czasu na realizację założeń Europejskiego Zielonego Ładu jest coraz mniej.

Bibliografia

- Androniceanu, A., Enache, I., Valter, E., Răduică, F. (2023). Increasing Energy Efficiency Based on the Kaizen Approach. *Energies*, 16(4).
- Błaszczak, A. (2024). Marcin Mazurek, *mBank: Niewygodne pytania o czterodniowy tydzień pracy*. „Rzeczpospolita”, <https://www.rp.pl/praca/art39818001-marcin-mazurek-mbank-niewygodne-pytania-o-czterodniowy-tydzien-pracy>, [dostęp:17.05.2024].
- Cao, Y. (2023). ESG, Brand Trust and Brand Loyalty. *Communications in Humanities Research*, 22.
- Cherrafi, A., Elfezazi, S., Hurley, B., Garza-Reyes, J., Kumar, P., Anosike, A., Batista, L. (2019). Green and Lean: a Gemba–Kaizen model for sustainability enhancement. *Production Planning & Control*, 30.
- De Giuli, M. E., Grechi, D., Tanda, A. (2024). What do we know about ESG and risk? A systematic and bibliometric review. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 31(2).
- Duffy, G. L. (2013) *Modular Kaizen: Continuous and Breakthrough Improvement*. ASQ Quality Press.
- EFRAG (2024). Dobrowolne ESRS dla Małych i Średnich Przedsiębiorstw Nienotowanych na Giełdzie (VSME ESRS), https://kig.pl/wp-content/uploads/2024/04/24.04_VSME-ED_final_www.pdf, [dostęp:17.05.2024].

- Farris, J., Aken, E., Doolen, T., Worley, J. (2009). Critical success factors for human resource outcomes in Kaizen events: An empirical study. *International Journal of Production Economics*, 117.
- Graaf, G. (2010). A report on reporting: Why peers report integrity and law violations in public organizations. *Public Administration Review*, 70(5), 767–779.
- Higuchi, Y., Nam, V., Sonobe, T. (2015). Sustained impacts of Kaizen training. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 120.
- Knechtges, P., Decker, M. (2014). Application of Kaizen Methodology to Foster Departmental Engagement in Quality Improvement. *Journal of the American College of Radiology*, 11(12), 1126–1130.
- Kregel, I. (2019). Kaizen in university teaching: continuous course improvement. *International Journal of Lean Six Sigma*, 10(4), 975–991.
- Minh, N., Quyen, N. (2022). Human resources quality improvement from the perspective of Kaizen practices. *Management*, 26.
- Ministerstwo Finansów (2023). Dyrektywa o sprawozdawczości przedsiębiorstw w zakresie zrównoważonego rozwoju już opublikowana, <https://www.gov.pl/web/finanse/dyrektywa-o-sprawozdawczosci-przedsiębiorstw-w-zakresie-zrownoważonego-rozwoju-juz-opublikowana-1>, [dostęp:17.05.2024].
- Morell-Santandreu, O., Santandreu-Mascarell, C., Garcia-Sabater, J. (2020). Sustainability and Kaizen: Business Model Trends in Healthcare. *Sustainability*, 12(24).
- Muhammad, I., Putri M., Karimah, H., Prastiwi, G., Fitriyah, N., Taniady, V. (2022). Application of the Kaizen Method in Efforts to Maintain the Sustainability of Springs in Indonesia. *Interdisciplinary Social Studies*, 1(5).
- Shatrov, K., Pessina, C., Huber, K., Thomet, B., Gutzeit, A., Blankart, C. (2021). Improving health care from the bottom up: Factors for the successful implementation of Kaizen in acute care hospitals. *PLoS ONE*, 16.
- Smith, G., Poteat-Godwin, A., Harrison, L., Randolph, G. (2012). Applying Lean principles and Kaizen rapid improvement events in public health practice. *Journal of Public Health Management and Practice*, 18(1).
- Suárez-Barraza, M., Huerta-Carvajal, M. (2023). Kaizen-mindfulness a twin continuous improvement approach at workplace: A qualitative exploratory study. *The TQM Journal*, 36(6).
- Suárez-Barraza, M., Ramis-Pujol, J., Kerbache, L. (2011). Thoughts on Kaizen and its evolution: Three different perspectives and guiding principles. *International Journal of Lean Six Sigma*, 2.

- Sutrisno, B., Rimawan, E., Sitorus, T. (2022). A Systematic Review of Kaizen Approach in Industries. *Indonesian Journal of Industrial Engineering and Management*, 3(2).
- Ślażyńska-Kluczek, D., Brzezek, M. (2023). Czynniki ESG jako elementy zrównoważonego rozwoju wpływające na postrzeganie przedsiębiorstw przez konsumentów. *Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie*, 70(4), 73–90.

Akty prawne

- Parlament Europejski (2014). *Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2014/95/UE z dnia 22 października 2014 r. zmieniająca dyrektywę 2013/34/UE w odniesieniu do ujawniania informacji niefinansowych i informacji dotyczących różnorodności przez niektóre duże jednostki oraz grupy*, Dz.U. L 330 z 15.11.2014.
- Parlament Europejski (2022). *Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2022/2464 z dnia 14 grudnia 2022 r. w sprawie zmiany rozporządzenia (UE) nr 537/2014, dyrektywy 2004/109/WE, dyrektywy 2006/43/WE oraz dyrektywy 2013/34/UE w odniesieniu do sprawozdawczości przedsiębiorstw w zakresie zrównoważonego rozwoju*, Dz.U. L 322 z 16.12.2022.

Akademia WSB

Dąbrowa Górnicza, Kraków, Cieszyń, Żywiec, Olkusz, Gliwice, Tychy

WSB University

Wydawnictwo Naukowe Akademii WSB
ul. Ciepłaka 1c, 41-300 Dąbrowa Górnicza
www.wsb.edu.pl

ISBN 978-83-67673-48-8

