

# Spis treści

---

Wstęp .....	7
<b>1. Metodyka badań i charakterystyka próby badawczej.....</b>	<b>11</b>
<b>2. Czym jest <i>kaizen</i>? .....</b>	<b>15</b>
2.1. Uwarunkowania kulturowe <i>kaizen</i> .....	15
2.2. Geneza <i>kaizen</i> w zarządzaniu .....	25
2.3. Współczesna definicja <i>kaizen</i> .....	38
<b>3. Narzędzia wspierające <i>kaizen</i> .....</b>	<b>44</b>
3.1. Zarządzanie zasobami ludzkimi w <i>kaizen</i> .....	46
3.2. Fundamentalne narzędzia stosowane w systemie <i>kaizen</i> – standaryzacja i wizualizacja .....	55
3.3. Cykl PDCA – silnik <i>kaizen</i> .....	62
<b>4. Współczesne systemy <i>kaizen</i> w przedsiębiorstwach     produkcyjnych .....</b>	<b>69</b>
4.1. Systemy <i>kaizen</i> w fabrykach w Japonii .....	70
4.2. Systemy <i>kaizen</i> w fabrykach w Polsce.....	82
4.3. Przykłady błędów w systemach <i>kaizen</i> w fabrykach w Polsce	89
<b>5. Propozycja systemu <i>kaizen</i> w świetle badań empirycznych</b>	<b>97</b>
5.1. Założenia i definicja systemu <i>kaizen</i> w świetle badań empirycznych.....	99
5.2. System <i>kaizen</i> w perspektywie strategii organizacji.....	111
5.3. Kultura <i>kaizen</i> jako integralny element systemu <i>kaizen</i> w organizacji .....	114
<b>Zakończenie.....</b>	<b>117</b>
Literatura .....	121
Spis rysunków .....	127
Spis tabel.....	128

## Wstęp

---

Japońskie przedsiębiorstwa produkcyjne, zgodnie z powszechnie panującą opinią, są światowymi liderami pod względem jakości dostarczanych produktów. Fakt ten stanowi przedmiot zainteresowania zarówno teoretyków, jak i praktyków zarządzania od ponad sześćdziesięciu lat [Olejniczak 2015, s. 11]. Poszukują oni odpowiedzi na pytania, w jaki sposób można przenieść japońskie rozwiązania do innych obszarów kulturowych [Kraśński 2014a; Oliver, Wilkinson 1988; Miller, Wroblewski, Villafuerte 2014] oraz co stanowi kluczowy element budujący przewagę konkurencyjną japońskich przedsiębiorstw [Balle, Balle 2009; Imai 2007; Aoki 2013].

Koncepcją, której w literaturze poświęca się wiele uwagi, jest *kaizen* [Imai 2007; 2012; Maurer 2007; Lareau 2009; Hamel 2014], czyli zdroworozsądkowe i niskokosztowe podejście do zarządzania. Samo słowo *kaizen* definiowane jest na wiele sposobów, od filozofii, koncepcji zarządzania przedsiębiorstwem przez metodę zarządzania zespołem pracowniczym aż po nazwę narzędzia służącego do zbierania pomysłów pracowniczych. Mnogość definicji, wiele opinii i jeszcze więcej studiów przypadków prezentowanych podczas konferencji i w publikacjach związanych z koncepcją *lean management* oraz współczesnymi trendami w zarządzaniu wprowadza niemały chaos i powoduje, że w praktyce pojęciem *kaizen* nazywane są przeróżne inicjatywy podejmowane we współczesnych przedsiębiorstwach.

Aby odpowiednio zrozumieć ideę *kaizen*, sposób funkcjonowania organizacji, w których ta idea jest obecna, ale także sposób myślenia pracowników, którzy w swoisty sposób wierzą w *kaizen*, należy spojrzeć na to japońskie podejście w dużo szerszym kontekście. Podczas badań terenowych w niektórych organizacjach można było usłyszeć opinie, że „może to działa w Toyocie, ale u nas się nie przyjęło”, a także „na *kaizen* trzeba mieć czas, a my mamy dużo zamówień i nikt się tym teraz nie będzie zajmował”. Opinie takie pokazują, że *kaizen* często traktowane jest jako narzędzie do wprowadzenia w organizacji programu inicjatyw

pracowniczych, który w okresie spowolnionej produkcji można rozwijać, aby sprawić wrażenie, że kierownictwo dąży do zwiększenia zaangażowania pracowników, a przez to do zwiększenia przychodów. W takim przypadku nie można mówić o zarządzaniu zgodnym z duchem *kaizen*, a więc i nie osiągnie się efektu budowania trwałej przewagi konkurencyjnej z wykorzystaniem *kaizen*.

Niniejsze opracowanie ma na celu m.in. usystematyzowanie aparatu pojęciowego związanego z *kaizen*, a także zaprezentowanie wielu dobrych praktyk stosowania *kaizen* na świecie. Kolejnym istotnym celem opracowania jest stworzenie pewnego wzorca systemu *kaizen*, który umożliwia przedsiębiorstwom budowanie trwałej przewagi konkurencyjnej.

Cele i przedmiot opracowania narzuciły określoną logikę wywodu, co wyraża się w przyjętej konstrukcji monografii. Praca ma charakter teoretyczno-empiryczny i składa się z pięciu rozdziałów, w których zawarto opis metodyki prowadzonych badań oraz ich wyniki.

Pierwszy rozdział zawiera opis zastosowanej metodyki oraz użytych metod badawczych, jak również opis samego postępowania badawczego. Przygotowana metodyka stanowi unikatowy warsztat naukowy składający się z połączenia metod jakościowych oraz ilościowych, a także użycia różnych narzędzi badawczych stosowanych w zarządzaniu oraz w psychologii. W rozdziale tym przedstawiono także charakterystykę próby badawczej.

W rozdziale drugim zaprezentowano genezę *kaizen* w zarządzaniu. Do prawidłowego zrozumienia koncepcji niezbędne jest poznanie jej historii, która sięga VII wieku p.n.e., oraz uwarunkowań naturalnych występujących w Japonii. Rozdział drugi, oprócz historii i uwarunkowań kulturowych, zawiera także różne znaczenia *kaizen* oraz współczesne definicje *kaizen* w zarządzaniu. Przytoczono w nim również zasady transformacji Deminga, ukazując ich wpływ na zasady *kaizen* i zbieżność z nimi.

W rozdziale trzecim omówiono podstawowe narzędzia wspierające *kaizen* w dążeniu do doskonałości oraz osiągania przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwa. Zaprezentowano też własną propozycję domu zarządzania systemem *kaizen*, u podstaw którego znajduje się zarządzanie z poszanowaniem ludzkiej godności, filary stanowią standaryzacja, wizualizacja oraz komunikacja, a zwieńczeniem jest ciągle doskonale-

nie z użyciem cyklu PDCA. Narzędzia te są szczegółowo omówione, a w kolejnej części opracowania stanowią podstawę do zaprezentowania propozycji systemu *kaizen*.

Czwarty rozdział składa się z opisów studiów przypadku stosowania systemów *kaizen* w fabrykach w Japonii i w Polsce. W opisach tych wyszczególniono dobre praktyki oraz cechy charakterystyczne stosowanych systemów zarządzania, aby następnie zaprezentować w rozdziale piątym propozycję systemu *kaizen*. Po opisie *case studies* prezentujących dobre przykłady stosowania systemów *kaizen* przedstawiono też przykłady błędów popełnionych przez przedsiębiorstwa w Polsce, które doprowadziły do niepowodzenia we wdrożeniu systemów *kaizen*.

Rozdział piąty zawiera założenia oraz definicję systemu *kaizen* w świetle badań empirycznych. Zaprezentowano wyniki badań oraz analizy statystyczne odpowiedzi, poszukując różnic w stylu zarządzania oraz kształcie kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwach polskich nie stosujących *lean management* i *kaizen* (LMK), w przedsiębiorstwach polskich stosujących LMK oraz w przedsiębiorstwach japońskich. Opracowano i szczegółowo omówiono propozycję systemu *kaizen* oraz odniesiono go do strategii organizacji, jak również określono rolę kultury *kaizen* w prezentowanym systemie.

Monografia podsumowana jest zakończeniem, w którym stwierdzono stopień osiągnięcia postawionych celów oraz zaprezentowano dalsze perspektywy badawcze.

Opracowanie powstało w wyniku badań prowadzonych w ramach projektu badawczego pt. *Wpływ japońskiej kultury narodowej na zmianę postaw, percepcji, motywacji i cech polskich pracowników*, który został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2012/07/D/HS4/00691.