



Kaizen, czyli ciągłe doskonalenie

W ostatnich artykułach z cyklu „Zarządzanie ośrodkiem” pojawia się dużo informacji na temat różnych, często obco brzmiących koncepcji zarządzania. Metody sprawdzone na Zachodzie czy Dalekim Wschodzie mogą być dobrą motywacją do podjęcia efektywnych działań na swoim podwórku.



Paweł Żuraw

Nie chodzi tutaj o bezkrytyczne naśladowanie czegoś, co modnie brzmi, ale o korzystanie z przykładów, które niekiedy niekoniecznie muszą, lecz mogą być pomocne w naszej działalności gospodarczej. W tym numerze „Szkoły Jazdy” skupimy się na metodzie kaizen. Jest to koncepcja zarządzania o azjatyckich korzeniach (nazwa pochodzi od dwóch japońskich słów: Kai – zmiana, Zen – dobrze). Jej popularyzacją w środowisku menedżerów zajął się japoński guru zarządzania Masaaki Imai, założyciel Instytutu Kaizen. W latach 60. XX w. założył firmę headhunterską (dosłowne tłumaczenie headhunters oznacza „łowcy głów”) nastawioną na poszukiwanie menedżerów do firm zachodnich rozpoczynających działalność w Japonii. Najlepsi spośród nich zarządzali według nieznanych na Zachodzie zasad filozofii kaizen. Celem M. Imai było przekonanie przedstawicieli biznesu, że kaizen nie jest tylko lokalnym, azjatyckim zwyczajem, ale przemyślaną i skuteczną metodą zarządzania.

Koncepcja kaizen może być rozumiana w dwóch ujęciach: szerszym – jako filozofia i węższym – jako strategia. Jako filozofia pracy tworzy kulturę konsekwentnego rozwiązywania problemów i ciągłego dążenia do doskonalenia nawet w najmniejszym zakresie. Znamienne jest to, że odnosi się ona do ciągłego doskonalenia w życiu osobistym, rodzinnym, społecznym oraz zawodowym. Jako strategia w biznesie kładzie nacisk na angażowanie każdego pracownika w proces doskonalenia wszystkich systemów i procesów w organizacji.

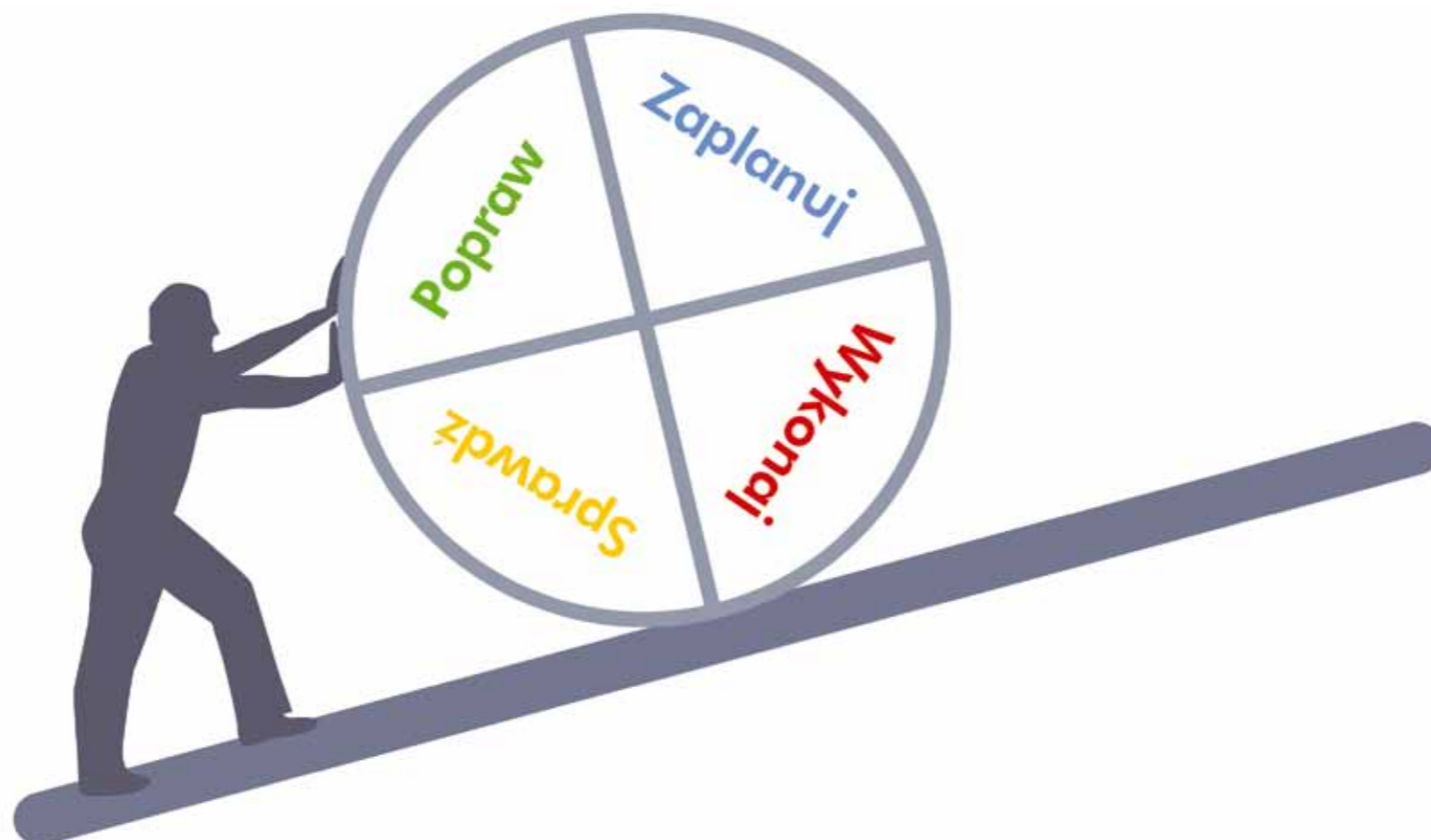
■ Główne założenia metody kaizen

Kaizen można określić jako metodę zarządzania, która oparta jest na nieustannym poszukiwaniu i stosowaniu najdrobniejszych nawet usprawnień we wszystkich dziedzinach działalności człowieka, a w obszarze zawodowym na każdym stanowisku pracy. Jej celem jest osiągnięcie znacznych sukcesów za pomocą drobnych kroków (Anglicy powiedzieliby „step by step”).

Założenie jest następujące: znaczące zmiany i sukcesy wynikają nie z gruntownej reorganizacji przedsiębiorstwa czy dużych inwestycji, lecz są efektem sukcesywnych drobnych przemian. Całkowita przebudowa cze-

goś zawsze wymaga zastąpienia wielu już istniejących elementów nowymi, a to z kolei może przyczynić się do ogólnego osłabienia lub nawet zniszczenia całego systemu. Radykalne rozwiązania nie zawsze były i nie zawsze są korzystne. Dlatego alternatywą jest w tym przypadku kaizen.

Biorąc pod uwagę prowadzenie działalności gospodarczej w kontekście metody kaizen trzeba podkreślić, że produkcja, sprzedaż czy usługa powinna być podejmowana na konkretne zamówienie klienta. Tego rodzaju podejście pozwala zredukować zapasy, obniżyć koszty obsługi firmy, podnieść jakość produktu i poprawić rentowność. Z każdego procesu należy eliminować to, co nie tworzy war-



tości dodanej. Przykładowo wszystkie straty są niewątpliwie przyczyną marnotrawstwa. Ponieważ nie przyczyniają się do tworzenia wartości dodanej, należy dążyć do ich ograniczenia lub całkowitego wyeliminowania.

Kaizen koncentruje się na elastyczności działania, co oznacza, że zarządzanie nie może być ograniczone wyłącznie przez prognozy i długofalowe planowanie. Menedżerowie, zamiast koncentrować się na kosztownych analizach i przewidywaniach rynkowych, powinni przede wszystkim wykazać się dużą empatią, która pozwala wsłuchiwać się w potrzeby konkretnego klienta.

Początki wdrażania metody kaizen polegają na niewielkich zmianach sprowadzających się do utrzymania porządku w miejscu pracy. Dopiero następnym etapem jest ciągłe polepszanie, które w późniejszych fazach może przyjąć formę np. kół jakości, które mogłyby być sposobem aktywizowania pracowników i zaangażowania zespołu firmy w ciągłe doskonalenie. Na uwagę w tym miejscu zasługuje omawiana w poprzednim numerze „Szkoły Jazdy” koncepcja 5S, która proponuje organizację pracy w formie jasnych, zrozumiałych i łatwych do wdrożenia reguł.

Koncepcję kaizen można określić jako prostą technikę organizatorską ujmowaną w bardzo zwięzłym haśle: jeżeli trafisz na problem, zapytaj kilkakrotnie „dlaczego”, aby poznać przyczynę badanego zjawiska.

Jakie powinny być główne założenia koncepcji kaizen przy formułowaniu ogólnej strategii zarządzania? Można je ująć następująco:

KAIZEN	INNOWACJA
Metoda małych kroków	Metoda dużych kroków
Konwencjonalne know-how	Spektakularne odkrycia
Rozłożony w czasie wysiłek	Szybkie inwestycje
Orientacja na proces	Orientacja na rezultaty
Polityka wolnego wzrostu	Polityka szybkiego wzrostu

1) cokolwiek robisz, możesz robić lepiej
2) każdą doskonałość osiąga się stopniowo, małymi krokami

3) każda zmiana wymaga cierpliwości i zaangażowania, a nie dużych nakładów finansowych.

Realizacja procesu zarządzania na podstawie kaizen w dalszym etapie wymaga następujących kroków:

1) poszukiwania potencjalnych obszarów wprowadzania usprawnień

2) kreatywnego myślenia na temat przedsiębiorstwa

3) dążenia do coraz lepszego wykorzystywania zasobów (materialnych, intelektualnych, finansowych, czasowych, informacyjnych)

4) wprowadzania zmian

5) kontrolowania rezultatów zmian.

Zarządzanie za pomocą metody kaizen ma sens wówczas, kiedy dana organizacja (firma) dąży do zmian na lepsze i gdy zmiany te mają charakter ciągły. Nie można założyć kontynuacji bez postępu (zmiany) lub postępu bez kontynuacji. Obydwa elementy muszą występować łącznie; bez jednego z nich nie można zarządzać według koncepcji kaizen.

■ Zastosowanie koncepcji kaizen

Omawianą koncepcję można zastosować w procesie zarządzania każdego typu organizacją, stąd możliwa jest do wdrożenia w ośrodku szkolenia kierowców. Jak wynika z powyższych wiadomości, nie wymaga ona wielkich nakładów finansowych ani też specjalnego przygotowania teoretycznego. Niezbędnym warunkiem powodzenia w jej wdrażaniu jest zaangażowanie pracowników. Strategia ta zaczyna się i kończy na ludziach. To właśnie oni muszą doskonalić swoje umiejętności, aby sprostać wymaganiom wysokiej jakości, efektywności, oszczędności, terminowości. Doskonalenie nie może się odbywać bez zaangażowania kierownictwa firmy. Wielokrotnie na łamach publikowanych artykułów była mowa, że bez wsparcia kierownictwa, które powinno być autorytetem dla pracowników, nie ma ra-

cji bytu żadna zmiana. Mając na uwadze to przesłanie, konieczne jest wypracowanie takiej kultury pracy, która nie dzieli pracowników na biernych i aktywnych, ale wszystkich motywuje do innowacyjności i zachowań pozytywnych.

Jak już wspomniano, kroczenie japońską drogą do doskonałości organizacji wymaga trochę czasu i cierpliwości. Są to bardzo ważne czynniki, które niestety nie należą do mocnych stron polskich menedżerów. Efektem tego stanu rzeczy jest wciąż niewielka popularność kaizen w rodzimych firmach. Ale aby nie wprowadzać nastroju pesymistycznego, warto przedstawić pozytywne przykłady. W kozienickim zakładzie Esselte, produkującym materiały biurowe, każdą maszyną opiekuje się jej operator, który na bieżąco wykonuje drobne naprawy. Dzięki temu niemal całkowicie wyeliminowano awarie. Po dwóch latach od wprowadzenia zasad kaizen odnotowano wzrost wydajności i skrócenie czasu realizacji zamówień.

Kaizen powoduje, że system pracy jest poddawany ciągłym drobnym udoskonaleniom. Przykładem skuteczności takiego podejścia są np. rezultaty osiągnięte w rajdach samochodowych Formuły 1. Ciekawostką jest to, że jeszcze kilkanaście lat temu postój w punkcie serwisowym z powodu wymiany kół wynosił 1,5 minuty. Obecnie, dzięki zastosowaniu drobnych kroków, skrócono ten czas do 6 sekund.

W koncepcji kaizen rzadko występuje rewolucyjna zmiana, podczas gdy w kulturze europejskiej ceni się szybkie i spektakularne sukcesy. Mówiąc o zmianie, ma się na myśli raczej błyskawiczne efekty i dynamiczną innowację, aniżeli długotrwały proces, co ilustruje poniższe zestawienie.

Do nowoczesnych metod zarządzania nie można podchodzić w sposób akademicki, ale warto je przemyśleć i wczuć się w ich przesłanie. Wbrew pozorom, proponują one bardzo proste rozwiązania, które mogą być doskonałą receptą na kryzys. Argumentem na skuteczność ich stosowania jest to, że wraz z upływem czasu nie tracą one na aktualności i znaczeniu. Zachęcam do przemyślenia się. ■