

Ewa CZECH, Piotr CZECH

KAIZEN – JAPOŃSKI SYSTEM ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ

Streszczenie. W opracowaniu przedstawiono KAIZEN – japońską filozofię zarządzania określającą ciągłe doskonalenie się na każdym poziomie organizacji. Odkąd w latach 50. Japonia została mocarstwem jakości, KAIZEN stał się jednym z najbardziej popularnych systemów zarządzania jakością na świecie.

KAIZEN – JAPANESE QUALITY MANAGEMENT SYSTEM

Summary. The work presents KAIZEN – Japanese management philosophy describing continuous improvement at each organizational level. Since 50's when Japan gained the reputation of the quality empire, KAIZEN has become one of the most popular quality management systems in the world.

1. WPROWADZENIE – GENEZA JAPOŃSKIEGO KULTU DOSKONAŁOŚCI

Japonia przez lata karcona była za niską jakość swoich wyrobów. Działo się tak zanim w 1950 roku przyjechał tam amerykański specjalista w dziedzinie kontroli jakości Edward Deming. To on jest dziś uważany za „ojca japońskiego cudu gospodarczego”, dzięki któremu kraj ten jest do uznawany za mocarstwo jakości [1]. To właśnie wskutek wpływu Deminga w języku japońskim pojawiło się nowe słowo – KAIZEN (keizen), które dosłownie znaczy „nieustanne ulepszanie”. Deming skoncentrował się na poprawie efektywności produkcji, kładąc nacisk na współdziałanie między badaniem, projektowaniem, produkcją i sprzedażą w prowadzeniu interesów firmy. Stworzył tzw. koło Deminga – wciąż powtarzający się cykl PDCA: plan – do – check – act, co z j. angielskiego oznacza: planuj, zrób, sprawdź, działaj [2].

2. ISTOTA FILOZOFII KAIZEN

KAIZEN jest dziś nadrzędnym pojęciem w filozofii zarządzania w Japonii i objawia się ciągłym zaangażowaniem pracowników w udoskonalanie przedsiębiorstwa poprzez podnoszenie jakości produktu i każdej czynności składającej się na funkcjonowanie firmy. Istnieje tam swoista kultura produktywności [3], charakteryzująca się maksymalnym

wykorzystaniem technik zarządzania koncentrujących się na człowieku, takich jak współdziałanie zarządzających z zarządzanymi, kolektywizm, działalność małych grup czy koła jakości. KAIZEN to dochodzenie do doskonałości codziennymi, małymi krokami. Jakość w kontekście KAIZEN kojarzy się z jakością pracy ludzi, sposobem obsługi maszyn, charakterem traktowania systemów i procedur. KAIZEN daje się odnieść do każdego aspektu ludzkiej aktywności [4]. Kształtuje cechy takie, jak: dyscyplina pracy, gospodarowanie czasem, rozwój zdolności i umiejętności uczestnictwa w pracy zespołowej, etykę zawodową, umiejętność komunikowania się itp. będące warunkami dobrych rezultatów. Istotę filozofii KAIZEN można ująć w czterech sformułowaniach:

- nawet małe rzeczy należy robić dobrze,
- każdy z pracowników powinien dążyć do ciągłego samodoskonalenia się,
- należy zawsze stawiać i utrzymywać wysokie standardy pracy,
- trzeba zawsze jako priorytet uznawać potrzeby klientów.

3. NARZĘDZIA JAPOŃSKIEGO SYSTEMU ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ

Z KAIZEN łączą się takie pojęcia, jak koła jakości, kompleksowe sterowanie jakością, just in time, kompleksowa eksploatacja, zarządzanie międzyfunkcjonalne, dezagregacja jakości czy uszczegóławianie polityki przedsiębiorstwa [4].

KAIZEN w pojęciu zespołowym ma formę kół jakości lub innych form małych grup, stosujących różne narzędzia statystyczne do rozwiązywania problemów. W podejściu KAIZEN od robotnika oczekuje się kreatywności, planowania, działania, sprawdzania, a od kierownika - działań motywujących do takiej postawy. Kluczową sprawą jest delegowanie uprawnień do planowania i kontroli na poziom robotników w takim stopniu, w jakim jest to możliwe.

W przedsiębiorstwach japońskich ważną rolę odgrywają małe grupy, grupy nieformalne, utworzone w określonym celu zawodowym. Głównym ich celem jest rozwój zawodowy jej członków. Znaczną popularnością cieszą się tam wspomniane już koła jakości. Dziś co najmniej połowa japońskich firm uczestniczy w ruchu kół jakości.

Sposobów rozpowszechniania KAIZEN jest nieskończenie wiele, niemniej najistotniejsze jest kompleksowe sterowanie jakością (TQC - Total Quality Control). W Japonii używa się pojęcia CWQC, czyli od słów Company - Wide Quality Control sterowanie jakością w przekroju przedsiębiorstwa. W CWQC pierwszą i najważniejszą kwestią jest jakość ludzi. Firma, która potrafi wprowadzić jakość do swej załogi, ma już w połowie rozwiązane problemy jakości wyrobów i usług. Skuteczne sterowanie jakością wymaga współdziałania wszystkich zatrudnionych w firmie we wszystkich dziedzinach działalności firmy, takich jak: badania rynku, prace rozwojowe, planowanie, projektowanie, przygotowanie produkcji, zaopatrzenie, kooperacja, wytwarzanie i kontrola jakości. W firmach japońskich najistotniejsze jest współdziałanie, a szkoleniem w sterowaniu jakością objęte są wszystkie szczeble: naczelna kadra kierownicza, średnia kadra kierownicza i robotnicy. Sterowanie jakością przebiega zarówno w przekroju pionowym firmy, jak i poziomym. Dzięki poziomemu rozwinięciu sterowania jakością każde kolejne ogniwo procesu wytwarzania traktuje się jako odbiorcę aż do użytkownika jako odbiorcy finalnego. W ten sposób rozwija się współpraca między poszczególnymi działami.

W sterowaniu jakością poprzez KAIZEN istotne jest również pojmowanie następnego procesu jako odbiorcy. Aksjomat orientacji na odbiorcę jest fundamentem sterowania jakością w Japonii. Przykładem tego jest system just in time (ściśle, dokładnie na czas). Koncepcja ta

polega na tym, że w każdym kolejnym stadium produkcji w stosownym czasie znajduje się wyłącznie ściśle określona liczba niezbędnych części, zakład nie utrzymuje zapasów. Firmy amerykańskie postępują odwrotnie, stosując system just in case (na wszelki wypadek). Metoda just in time wymaga ciągłego kształtowania stosunków z dostawcami, co jest jednym z priorytetowych obowiązków KAIZEN.

Zasada just in time łączy się z praktyką zero zapasów, zero opóźnień i zero błędów. Model ten został wykorzystany w zakładach Toyoty [2]. Tam też inżynier Taiichi Ohno powiązał ją z dwoma swoimi wynalazkami. Pierwszym z nich był kanban, czyli zasada dołączania druków zleceń do każdego wyrobu, co umożliwiło realizację zróżnicowanych zamówień przy wykorzystaniu jednej taśmy produkcyjnej. Drugim wynalazkiem był system autokorekty produkcji jidoka, dzięki któremu taśma produkcyjna zatrzymywała się tuż po wykryciu błędu i natychmiast można było go naprawić.

Kompleksowa eksploatacja przemysłowa TPM ma na celu maksymalizację efektywności wykorzystania wyposażenia poprzez kompleksowy system prewencyjnych konserwacji, obejmujących całe życie wyposażenia. Wciągając do działań wszystkich ludzi z wszystkich wydziałów i na wszystkich szczeblach, motywuje ono do nowoczesnej eksploatacji drogą dobranych małych grup. Przywiązuje się tu równie wielką wagę do szkolenia, jak w kompleksowym sterowaniu jakością. Cieszy się ona szczególnym zainteresowaniem wśród producentów samochodów i zespołów samochodowych. Ponieważ TQC i TPM kładą nacisk na różne aspekty ogólnej poprawy gospodarki firm, wiele przedsiębiorstw stosuje i jedno i drugie.

Zarządzanie systemem KAIZEN opiera się na dwóch kluczowych koncepcjach zarządzania: koordynacji międzywydziałowej oraz uszczegóławiania polityki firmy. Koordynacja międzywydziałowa dotyczy realizacji zadań poszczególnych komórek realizujących wspólne cele firmy jako całości. Zadania związane z kompleksowym sterowaniem jakością wymagają wysiłków międzyfunkcyjnych, przecinających poziomo i pionową strukturę organizacji. Zarządzanie międzywydziałowe jest głównym narzędziem osiągania zamierzeń kompleksowego sterowania jakością. Służy ono przełamaniu barier międzywydziałowej komunikacji, zapewnia istnienie procedur i regulacji jakości.

Proces rozwinięcia polityki firmy w szczegółowe zadania od najwyższego do najniższego szczebla jest narzędziem operacyjnym kierowania KAIZEN. Po ustaleniu celów rocznych następuje ich uszczegółowienie w odniesieniu do niższych szczebli zarządzania. Podstawowym aspektem uszczegółowienia polityki firmy jest ustalenie priorytetów. Ma ona swój odpowiednik w statystycznej kontroli jakości, której korzenie tkwią w kartach kontrolnych. Karta kontrolna służy sprawdzaniu rezultatów, wykazuje przyczyny anomalii

i uruchamia działania korygujące. Koncepcję tą można rozciągnąć na rolę każdego kierownika, bowiem wedle idei KAIZEN menedżer powinien 50% czasu pracy poświęcić na wprowadzanie usprawnień.

Jednym z największych osiągnięć filozofii KAIZEN jest dezagregacja jakości. Jest to podejście wychodzące od oczekiwań odbiorcy i przekładające je na język projektu. Język potoczny zostaje zdezagrowany na język techniczny, język inżynierów – projektantów. Narzędziem są tu arkusze dezagregacji. Za ich pomocą inżynier może usprawnić nie tylko komunikowanie się z ludźmi ze sprzedaży i marketingu, lecz również z działami produkcyjnymi. Ma to ogromne znaczenie dla wprowadzania innowacji i doskonalenia produktu.

4. WYMIAR LUDZKI SYSTEMU KAIZEN

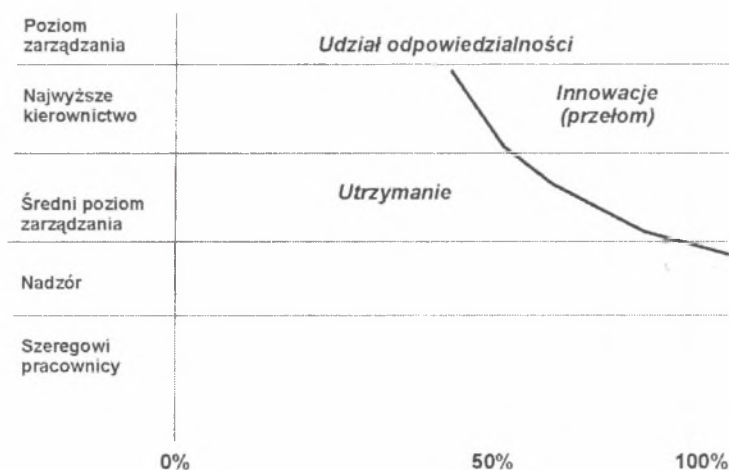
KAIZEN ma sens, gdy istnieją problemy. Jednakże najczęściej ludzie wywołujący problemy sami ich nie odczuwają. Bardzo ważne jest stworzenie klimatu, by ani robotnicy, ani personel zarządzający nie ukrywali problemów. Każda praca ma swoje „obszary niczyje”. Powinny być one przedmiotem troski każdego, gdyż często na skutek ich zaniedbania powstają konflikty. Gdy pracownik kurczowo trzyma się swego formalnego zakresu czynności, nie ma nadziei na KAIZEN. Japoński robotnik nie uchyla się od obszarów niczyich. Chętnie również przekazuje swoje doświadczenia zawodowe. Przekazywanie umiejętności z pokolenia na pokolenie stworzyło solidną bazę wykwalifikowanej siły roboczej Japonii [1]. Doskonalenie leży bowiem w interesie wszystkich i obejmuje wszystkich. To w interesie robotników leży, by firma była konkurencyjna i dochodowa, gdyż zapewnia im to zarówno wysokie zarobki, jak i bezpieczeństwo zatrudnienia. Zarządzanie w firmach japońskich umożliwia faktyczną współpracę między pracownikami, którzy nie tylko wzajemnie się wspierają, lecz również kontrolują efektywność wykonywanej pracy. W efekcie ustawicznego udoskonalania pracy przedsiębiorstwo zyskuje lepszy produkt, a sam pracownik – poczucie zadowolenia z pracy [3].

Program KAIZEN zawiera w sobie kluczową część, jaką jest tworzenie atmosfery pracy i kultury firmy. Jej miarą jest gotowość robotników do godzenia się na zmiany bez oporów. Jest to strategia oparta na ludziach. Jej bezpośrednim skutkiem jest bardziej wydajny robotnik, bardziej sprawny kierownik, lepsze przepływy informacji, bardziej sprawna organizacja. Jest podejściem humanistycznym, bowiem oczekuje uczestnictwa w procesie budowania doskonałości firmy dosłownie każdego pracownika.

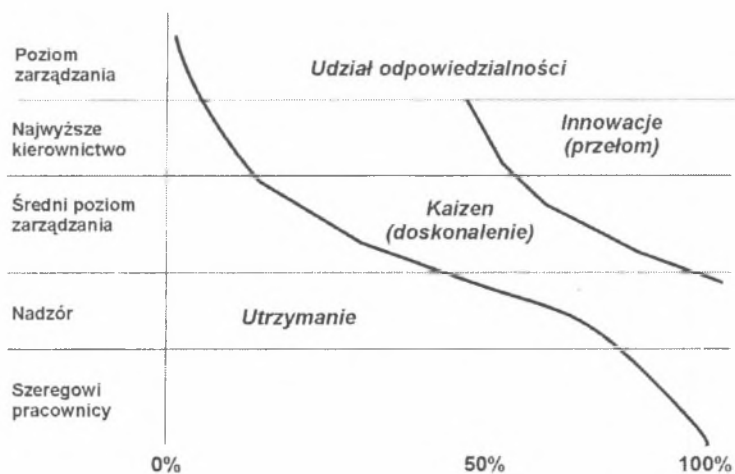
5. INNOWACJE WEDŁUG FILOZOFII KAIZEN

Istnieją dwa odmienne podejścia do postępu i innowacji w przedsiębiorstwie: stopniowe oraz typu „wielki skok”. Japońskie firmy faworyzują pierwsze, zachodnie drugie, określane mianem innowacji. Tendencję tę przedstawia rysunek 1 i 2.

Innowację postrzega się jako spektakularną zmianę wywołaną przełomem w dziedzinie techniki, wdrożeniem najnowszych koncepcji kierowania lub technik wytwarzania. Innowacja ma przebieg dramatyczny, przykuwający uwagę wszystkich. Zarządzanie japońskie koncentruje wiele wysiłku na wciągnięciu pracowników w obszar KAIZEN, poprzez skłanianie ich do formułowania wniosków usprawniających. Wysuwanie propozycji usprawnień jest integralną częścią systemu zarządzania, a liczba wniosków składanych przez pracowników uważana jest za ważne kryterium oceny pracy ich bezpośredniego przełożonego [4]. Z kolei od kierownika i personelu nadzoru oczekuje się takiej pomocy i współdziałania, które umożliwiłyby pracownikom stworzenie większej liczby wniosków. Indywidualnie zorientowany KAIZEN jest instrumentem zmiany postaw i zachowań ludzi. Warunkiem powodzenia jest gotowość pracownika do zmiany swego sposobu pracy. System wysuwania wniosków jest sygnałem, że umiejętności robotników zaczynają być wyższe niż wymagania stawiane przez samą pracę.



Rys. 1. Filozofia zachodniego stylu zarządzania
Fig. 1. Philosophy of western management style



Rys. 2. Filozofia japońskiego zarządzania
Fig. 2. Philosophy of Japanese management

6. KORZYŚCI DLA PRZEDSIĘBIORSTWA Z WDROŻENIA SYSTEMU KAIZEN

KAIZEN przebiega bez dramatycznych napięć, subtelnie; jego skutki rzadko są bezpośrednio widoczne. Jego cudowną cechą jest to, że nie wymaga skomplikowanych technik lub najnowszych technologii. Potrzebne są konwencjonalne techniki, takie jak: diagramy Pareto, diagramy przyczyn i skutków, histogramy, karty kontrolne, diagramy korelacji, wykresy, arkusze kontrolne. Skutki innowacji mają często tendencje do zanikania, zaś KAIZEN nie tylko zapobiega degradacji firmy, lecz także stopniowo podnosi standard.

Stąd też cykl Deminga: zaplanuj, zrób, sprawdź, działaj, ma tak wielkie zastosowanie w Japonii. KAIZEN wymaga współpracy wszystkich pracowników, a głównym problemem zarządzania jest pobudzenie i podtrzymanie. KAIZEN jest inwestycją w załogę, a nie, jak innowacje, w technikę. KAIZEN nastawione jest na ludzi i na ich działalność. To podejście odróżnia system japoński od zachodnich systemów zarządzania, silnie zorientowanych na rezultaty. KAIZEN prowadzi do poprawy jakości i wyższej produktywności. Wprowadzenie KAIZEN w pierwszym okresie pozwala przewidzieć wzrost produktywności o 30%, a nawet więcej, wszystko bez większych inwestycji kapitałowych. Pozwala on dyrekcji bardziej uważnie postrzegać potrzeby klientów oraz budować system zorientowany na ich wymagania. KAIZEN może się okazać przydatny nie tylko w działalności gospodarczej. Może przynieść korzyści w takich sektorach, jak usługi publiczne, szkoły; może być nawet stosowany w krajach o gospodarce planowej. Koncepcja KAIZEN pozostaje bowiem zawsze przydatna jako kryterium sprawdzania postępu.

Literatura

1. Trzepakowska J.: Wiek Jankesów, Business Magazine, luty 1999.
2. Nowakowski M.: Japońskie przedsiębiorstwo na rynkach światowych, PAN, Warszawa 1987.
3. Hampden–Turner Ch., Trompenaars A.: Siedem kultur kapitalizmu, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000.
4. Nonaka I., Takeuchi H.: Kreowanie wiedzy w organizacji. Jak spółki japońskie dynamizują procesy innowacyjne, Poltex, Warszawa 2000.

Recenzent: Prof. dr hab. inż. Jan Misztal