

# SPIS TREŚCI

PRZEDMOWA AUTORA DO POLSKIEGO WYDANIA	9
SŁOWO WSTĘPNE OD POLSKIEGO WYDAWCY	11
PODZIĘKOWANIA	13
PODZIĘKOWANIA ZA MOŻLIWOŚĆ WYKORZYSTANIA MATERIAŁÓW	15
SŁOWNIK	17
PRZEDMOWA	25
WYZWANIE <i>KAIZEN</i>	27
<b>ROZDZIAŁ PIERWSZY</b>	
<b>KONCEPCJA <i>KAIZEN</i></b>	33
<i>Wartości kaizen</i>	33
<i>Kaizen i zarządzanie</i>	37
Znaczenie kontroli jakości (QC) dla <i>kaizen</i>	39
<i>Kaizen i TQC</i>	45
<i>Kaizen i system sugestii</i>	46
<i>Kaizen i konkurencja</i>	47
Zarządzanie zorientowane na procesy kontra zarządzanie zorientowane na wyniki	48
<b>ROZDZIAŁ DRUGI</b>	
<b>PODEJŚCIE DO DOSKONALENIA NA WSCHODZIE I NA ZACHODZIE</b>	53
<i>Kaizen</i> kontra innowacje (1)	53
<i>Kaizen</i> kontra innowacje (2)	60
<i>Kaizen</i> i pomiary	67
<b>ROZDZIAŁ TRZECI</b>	
<b><i>KAIZEN</i> POPRZEZ KOMPLEKSOWĄ KONTROLĘ JAKOŚCI (TQC)</b>	71
Kontrola jakości zależy od jakości ludzi	71
Różnice między japońskim i zachodnim podejściem do kontroli jakości	74
Stosowanie cyklu PDCA (planuj-wykonaj-sprawdź-działaj).	87
Kontynuacja koła Deminga	87
Podstawowy poziom <i>kaizen</i>	104

<b>ROZDZIAŁ CZWARTY</b>	
<b>PRAKTYKA KAIZEN</b>	107
<i>Kaizen</i> zorientowany na zarządzanie	107
<i>Kaizen</i> na hali produkcyjnej	110
<i>Kaizen</i> zorientowany na zespół	119
<i>Kaizen</i> zorientowany na jednostkę	135
System sugestii	136
<b>ROZDZIAŁ PIĄTY</b>	
<b>ZARZĄDZANIE W KAIZEN</b>	149
Zarządzanie międzywydziałowe (poziome)	151
Delegowanie celów	164
Delegowanie jakości	174
TPM (kompleksowe utrzymanie parku maszynowego)	
– Total Productive Maintenance	178
<b>ROZDZIAŁ SZÓSTY</b>	
<b>KAIZEN – METODY ROZWIĄZYWANIA PROBLEMÓW</b>	183
Problemy dotyczące zarządzania	183
<i>Kaizen</i> i relacje przełożony–podwładny	185
Kierownictwo i podwładni: wrogowie czy sojusznicy?	192
Kultura produktywności	197
Nieład w produktywności: twarde i miękkie aspekty	203
Zaangażowanie menedżerów najwyższego szczebla	222
<b>ROZDZIAŁ SIÓDMY</b>	
<b>ZMIANA KULTURY KORPORACYJNEJ</b>	227
Klient – ostateczny sędzia jakości	227
Relacje z dostawcami	231
Zmiana kultury korporacyjnej: wyzwanie dla Zachodu	235
<b>PODSUMOWANIE</b>	245
<b>ZAŁĄCZNIKI</b>	
Załącznik A. Lista kontrolna działań <i>kaizen</i> „3 MU”	249
Załącznik B. Metoda „5 kroków”	251
Załącznik C. 5W1H	253
Załącznik D. Lista kontrolna „4M”	255
Załącznik E. Narzędzia rozwiązywania problemów	257
Załącznik F. Nagroda Deminga	261
Załącznik G. Studium przypadku: <i>Kaizen</i> w firmie Canon	265
<b>SPIS ILUSTRACJI</b>	273
<b>NOTA O KAIZEN INSTITUTE</b>	277

## ROZDZIAŁ PIERWSZY

# KONCEPCJA KAIZEN

## WARTOŚCI KAIZEN

**W** latach pięćdziesiątych pracowałem w Japońskim Centrum Produktowności w Waszyngtonie. Moja praca polegała głównie na towarzyszeniu grupom japońskich biznesmenów, które odwiedzały amerykańskie firmy, by poznać tajemnicę amerykańskiej wydajności.

Toshiro Yamada, obecnie profesor emerytowany na Wydziale Inżynierii Uniwersytetu w Kioto, był członkiem jednego z takich zespołów. Przyjeżdżały one do Stanów Zjednoczonych, by zapoznać się z przemysłem samochodowym tego kraju. Ostatnio członkowie zespołu Yamady zebrali się, by świętować srebrną rocznicę swojej podróży.

Przy stole bankietowym Yamada powiedział, że ostatnio wrócił do Stanów Zjednoczonych, by odbyć sentymentalną podróż do kilku zakładów, które niegdyś odwiedził. Gościł między innymi w hucie stali River Rouge w Dearborn w stanie Michigan. Aż kiwał głową z niedowierzaniem, gdy mówił: „Czy wiecie, że ta fabryka nie zmieniła się od dwudziestu pięciu lat?”

Opowiedział także o swojej ostatniej podróży do Europy, podczas której przewodniczył grupie biznesmenów pragnących obejrzeć zakłady produkujące płytki ceramiczne. Gdy odwiedzali kolejne fabryki, rosło ich niedowierzanie i konsternacja spowodowana widokiem przestarzałych obiektów.

Członkowie grupy byli zaskoczeni, gdy zobaczyli, że w fabrykach tych ciągle używa się przenośników taśmowych i że nie tylko robotnicy, lecz także goście muszą pod nimi przechodzić, co wskazuje na brak elementarnych zasad bezpieczeństwa. Jeden z członków grupy powiedział: „Tutaj nie ma systemu zarządzania, skoro nie dba się o bezpieczeństwo pracowników”. We współczesnej Japonii przenośniki taśmowe można zobaczyć raczej rzadko. Jeżeli nawet używa się ich nadal, są tak skonstruowane, by ludzie nie musieli pod nimi przechodzić.

---

## KAIZEN

---

Pomimo tych spostrzeżeń Yamada zauważył także, że rozwiązania opracowane na zachodnich uniwersytetach i w instytutach badawczych są bardzo zaawansowane, a projektom nie brakuje oryginalności i kreatywności.

Odwiedziłem niedawno Stany Zjednoczone z Fujio Umibe, głównym specjalistą w Centrum Badań i Rozwoju firmy Toshiba. Umibe opowiedział mi o swoim ostatnim spotkaniu z kolegą z jednej z fabryk Toshiba w Japonii. Po usłyszeniu, że Umibe nie był w tej fabryce od ponad dziesięciu lat, mężczyzna ów zbeształ go i powiedział: „Powinieneś koniecznie przyjechać i zobaczyć nasz zakład. Nie poznałbyś go dzisiaj!”. Umibe wyjaśnił mi, że jedna czwarta linii produkcyjnych została wymieniona, gdy fabrykę zamknięto na tydzień w 1984 roku.

Ta rozmowa skłoniła mnie do zastanowienia się nad olbrzymimi różnicami w podejściu do pracy, występującymi między japońskimi i zachodnimi menedżerami. Trudno sobie wyobrazić, by japońska fabryka pozostała praktycznie niezmieniona przez dwadzieścia pięć lat.

Długo zastanawiałem się nad kluczową koncepcją wyjaśniającą te dwa tak różne podejścia do zarządzania. Koncepcją, która mogła także wytłumaczyć, dlaczego wiele japońskich firm zdobyło – coraz bardziej widoczną – przewagę konkurencyjną. Na przykład, jak możemy wytłumaczyć fakt, że w sytuacji, gdy większość nowych idei pochodzi z Zachodu, a niektóre z najbardziej zaawansowanych zakładów produkcyjnych, instytutów i technologii są właśnie tam, istnieje także wiele fabryk, które zmieniły się niewiele od lat pięćdziesiątych?

Zmiana jest czymś, co każdy uważa za oczywiste. Ostatnio jeden z dyrektorów w olbrzymiej amerykańskiej międzynarodowej firmie powiedział mi, że jej prezes na początku zebrania kierownictwa oświadczył: „Panowie, naszym zadaniem jest zarządzanie zmianą. Jeżeli nie będziemy tego potrafili, nastąpi zmiana zarządu”. Dyrektor uśmiechnął się i powiedział: „Wszyscy zrozumieliśmy znaczenie tych słów”.

Także w Japonii zmiana jest sposobem życia. Czy jednak mówimy o tym samym, gdy mamy na myśli zarządzanie zmianą i zmianę zarządzania? Uświadomiłem sobie, że mogą być różne rodzaje zmian: stopniowa i nagła. Podczas gdy w Japonii łatwo jest zaobserwować oba jej rodzaje, to stopniowa zmiana nie jest tak oczywistą częścią zachodniego stylu życia. W jaki sposób można wyjaśnić tę różnicę?

To pytanie skłoniło mnie do zastanowienia się nad systemami wartości. Czy warunkują one odmienne podejście do stopniowej i nagłej zmiany w Japonii i krajach Zachodu? Nagłe zmiany są łatwe do zauważenia przez wszystkich zainteresowanych i ludzie są często zadowoleni, kiedy je widzą. Ogólnie biorąc, twierdzenie to jest prawdziwe zarówno dla Japonii, jak i krajów Zachodu. Co jednak można powiedzieć o stopniowych zmianach? Moje

## KONCEPCJA KAIZEN

---

wcześniejsze stwierdzenie, że niewyobrażalne jest, by japońska fabryka pozostała przez lata niezmieniona, odnosi się i do stopniowej, i nagłej zmiany.

Kiedy pomyślałem o tym ponownie, doszedłem do wniosku, że podstawowa różnica w podejściu do zmiany w Japonii i na Zachodzie jest widoczna w koncepcji *kaizen* – koncepcji, która dla wielu japońskich menedżerów stała się tak naturalna i oczywista, że nawet nie zdają sobie sprawy, że ją stosują. Wyjaśnia ona, dlaczego w Japonii firma nie może przez długi czas pozostać taką samą. Co więcej, po wielu latach studiowania zachodnich rozwiązań biznesowych doszedłem do wniosku, że koncepcja *kaizen* nie istnieje lub jest bardzo słabo rozwinięta w większości dzisiejszych firm na Zachodzie. Co gorsza, firmy te odrzucają ją i nie zdają sobie sprawy, co tak naprawdę oferuje. Jest to stary syndrom: „To nie zostało wynalezione tutaj”. I właśnie brak koncepcji *kaizen* wyjaśnia, dlaczego amerykańskie lub europejskie fabryki mogą wyglądać tak samo przez dwadzieścia pięć lat.

Istota *kaizen* jest prosta – oznacza doskonalenie. Co więcej, *kaizen* oznacza ciągłe doskonalenie, w które zaangażowani są wszyscy, zarówno kadra zarządzająca, jak i pracownicy liniowi. Filozofia *kaizen* zakłada, że nasz sposób życia – bez względu na to, czy chodzi o pracę, życie społeczne, czy osobiste – powinien być nieustannie doskonalony.

By zrozumieć powojenny japoński cud gospodarczy, naukowcy, dziennikarze i biznesmeni sumiennie studiowali takie czynniki, jak ruch produktywności, TQC<sup>1</sup>, praca w małych zespołach, system sugestii, automatyzacja, roboty przemysłowe i relacje pracownicze. Przywiązywali dużą wagę do niektórych, typowych dla Japonii praktyk zarządzania, takich jak zatrudnienie na całe życie, stawki wynagrodzeń związane ze stażem pracy i koła przedsiębiorczości. Ponieśli jednak porażkę, gdyż nie pojęli bardzo prostej prawdy, która kryje się za wieloma mitami dotyczącymi japońskiego stylu zarządzania.

Istota najbardziej unikalnych japońskich praktyk zarządzania – czy rozumiemy przez nią wzrost produktywności, TQC, *Quality Control Circles* (QC – koła jakości), czy też relacje pracownicze – może być zredukowana do jednego słowa: *kaizen*.

---

<sup>1</sup> TQC – z angielskiego: Total Quality Control (kompleksowa kontrola jakości) (przyp. tłum.).

## KAIZEN



Rysunek 1.1. Parasol *kaizen*.

Użycie terminu *kaizen* zamiast takich słów, jak: produktywność, TQC, zero defektów, *kanban*<sup>2</sup> lub system sugestii, przedstawia jaśniejszy obraz tego, co dzieje się w japońskim przemyśle. *Kaizen* jest koncepcją parasolem, obejmującą większość tych unikalnie japońskich praktyk, które ostatnio zdobyły światową sławę (rysunek 1.1.).

Konsekwencją TQC lub CWQC<sup>3</sup> w Japonii jest to, że koncepcje te pomogły japońskim firmom wykreować sposób myślenia *zorientowany na procesy* i opracować strategię, która zapewnia ciągłe doskonalenie, dzięki zaangażowaniu ludzi na wszystkich poziomach organizacyjnej hierarchii. Ideą strategii *kaizen* jest to, że nie powinno być dnia, w którym gdzieś w firmie nie dokonano by udoskonaleń.

<sup>2</sup> *Kanban* jako słowo oznacza po prostu widoczny opis lub kartkę papieru. Przy zastosowaniu systemu *Just-in-Time* pracownik z następnego procesu odbiera półprodukty z poprzedniego poprzez zostawienie karty *kanban* informującej o ilości i rodzaju zapotrzebowania. Gdy wszystkie części zostały zużyte, ta sama karta *kanban* jest odsyłana i staje się kolejnym zamówieniem. Jest to tak ważne narzędzie w produkcji typu *Just-in-Time*, że *kanban* zmienił się w synonim *Just-in-Time*. System *Just-in-Time* został po raz pierwszy zastosowany w Toyota Motor Corp., by zlikwidować zapasy magazynowe, a tym samym zredukować koszty. Podstawową zasadą jest to, że niezbędne części powinny być otrzymywane *Just-in-Time* (dokładnie na czas) w procesie produkcji.

<sup>3</sup> CWQC – z angielskiego: Company Wide Quality Control (kompleksowa kontrola jakości) (przyp. tłum.).

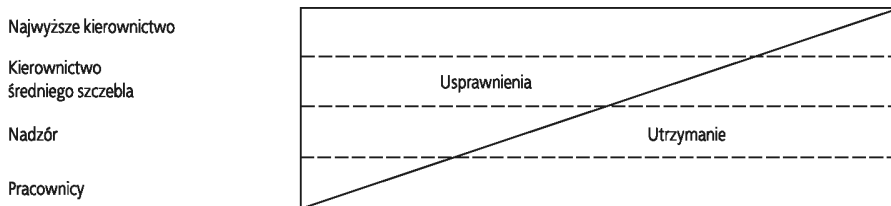
## KONCEPCJA KAIZEN

Przekonanie o ciągłym doskonaleniu jest głęboko zakorzenione w japońskiej mentalności. Jak mówi stare japońskie powiedzenie: „Jeżeli mężczyzny nie widziano przez trzy dni, jego przyjaciele powinni dobrze się mu przyjrzeć, żeby zobaczyć, jakie nastąpiły w nim zmiany”. Sens powiedzenia jest taki, że mężczyzna musiał się zmienić w ciągu tych trzech dni, więc jego przyjaciele powinni być wystarczająco uważni, by te zmiany dostrzec.

Po II wojnie światowej większość japońskich firm rozpoczynała dosłownie od zera. Każdy dzień stawiał nowe wyzwania przed menedżerami i pracownikami i każdy dzień oznaczał krok do przodu. Po prostu – utrzymanie się na rynku wymagało niekończącego się doskonalenia i w ten sposób *kaizen* stał się stylem życia. Szczęśliwie się zdarzyło, że różne narzędzia wspomagające koncepcję *kaizen* zostały wdrożone w Japonii na przełomie lat pięćdziesiątych i sześćdziesiątych przez takich ekspertów, jak W. E. Deming i J. M. Juran. Jednak większość nowych koncepcji, systemów i narzędzi, które są szeroko wykorzystywane w Japonii, była sukcesywnie rozwijana w tym kraju i reprezentuje znaczny skok jakościowy w stosunku do metod z lat sześćdziesiątych.

## KAIZEN I ZARZĄDZANIE

Rysunek 1.2. pokazuje, w jaki sposób w Japonii rozumiane są funkcje pracownicze. Jak widać, kierownictwo ma dwie główne funkcje: utrzymanie i usprawnienia. Utrzymanie oznacza zachowanie obecnych technologicznych, zarządczych i operacyjnych standardów, usprawnienia odnoszą się do działań związanych z doskonaleniem obecnych standardów.



Rysunek 1.2. Japońskie rozumienie funkcji pracowniczych.

Przy pełnieniu funkcji związanych z utrzymaniem kierownictwo wykonuje przydzielone sobie zadania w oparciu o Standardową Procedurę Operacyjną (SOP). Oznacza to, że najpierw muszą zostać ustalone przepisy, zasady, dyrektywy i procedury dla wszystkich głównych czynności, a kolejnym krokiem jest kontrola ich przestrzegania. Jeżeli ludzie mogą przestrzegać standardów,

## KAIZEN

lecz tego nie robią, kierownictwo musi zwiększyć dyscyplinę. Jeżeli ludzie nie są w stanie przestrzegać standardów, kierownictwo musi albo zapewnić szkolenie, albo przejrzeć i poprawić zapisy w taki sposób, by stosowanie się do nich stało się możliwe.

W każdym rodzaju działalności zadania pracowników określone są przez istniejące jednoznaczne albo domyślne standardy, które są narzucane przez kierownictwo. Utrzymanie odwołuje się do zachowania tych standardów przez szkolenia i dyscyplinę. Usprawnienia odnoszą się natomiast do doskonalenia standardów. Japońskie rozumienie funkcji kierowniczej sprowadza się do utrzymywania i doskonalenia standardów.

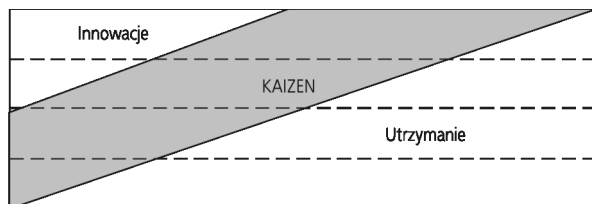
Im wyżej menedżer znajduje się na szczeblu hierarchii organizacyjnej, tym bardziej jest zaangażowany w usprawnienia. Na najniższym poziomie niewykwalifikowany robotnik obsługujący maszynę może cały czas stosować się do instrukcji. Jednak, gdy staje się coraz bardziej biegły w tym, co robi, zaczyna myśleć o usprawnieniach. Doskonali sposób wykonywania pracy przez sugestie własne lub wypracowane w grupie.

Zapytajmy jakiegokolwiek japońskiego menedżera pracującego w firmie, która odniosła sukces, na co najwyższe kierownictwo kładzie nacisk, a odpowiedź będzie brzmiała: „*kaizen*” (usprawnienia).

Doskonalenie standardów oznacza, że są one nieustannie podwyższane. Gdy to już nastąpi, zadaniem kierownictwa jest ich utrzymanie i pilnowanie, by były przestrzegane. Ciągłe usprawnienia są możliwe tylko wówczas, gdy ludzie pracują nad coraz wyższymi standardami. Dlatego też utrzymanie i usprawnienia to działania nierozłączne dla większości japońskich menedżerów.

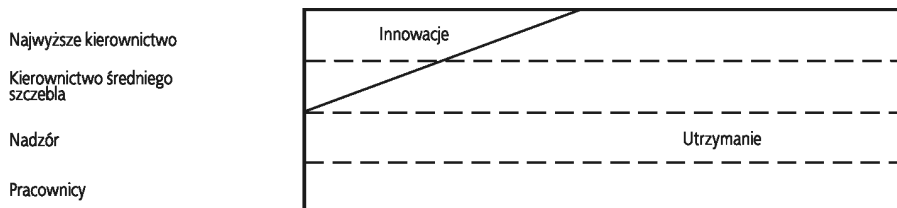
Czym jest usprawnienie? Może być ono rozdzielone na *kaizen* i innowacje. *Kaizen* to niewielkie udoskonalenia stanu istniejącego, będące rezultatem ciągłych działań. Innowacja to znaczące udoskonalenie istniejącego *status quo*, powstające w rezultacie dużej inwestycji w nową technologię i/lub sprzęt. Rysunek 1.3. pokazuje, jak podział na utrzymanie, *kaizen* i innowacje jest rozumiany przez japoński management.

Najwyższe kierownictwo  
Kierownictwo  
średniego szczebla  
Nadzór  
Pracownicy



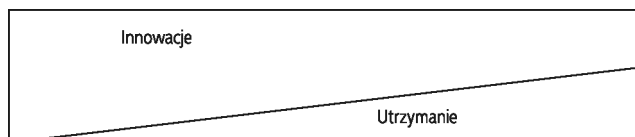
Rysunek 1.3. Japońskie rozumienie funkcji pracowniczych.

## KONCEPCJA KAIZEN



Rysunek 1.4. Zachodnie rozumienie funkcji pracowniczych.

Czasem w sektorze zaawansowanych technologii stosuje się inny rodzaj zarządzania. Pokazuje to rysunek 1.5. Dotyczy on firm, które rodzą się w pośpiechu, szybko wzrastają i tak samo szybko giną, gdy ich początkowy sukces zanika lub zmienia się rynek.



Rysunek 1.5. Funkcje pracownicze skoncentrowane na innowacji.

Najgorsze firmy to takie, które nie robią nic poza utrzymywaniem, co oznacza, że nie istnieją w nich wewnętrzne bodźce do przeprowadzania działań *kaizen* lub wprowadzania innowacji. Zmiany są wymuszane przez rynek i konkurencję, a kierownictwo nie wie, w którą stronę zmierzać.

*Kaizen* jest procesem ciągłym, obejmującym wszystkie osoby w organizacji, więc każdy menedżer, bez względu na swoje miejsce w hierarchii, jest zaangażowany w jakieś jego aspekty. Pokazuje to rysunek 1.6.

## ZNACZENIE KONTROLI JAKOŚCI (QC) DLA KAIZEN

Kierownictwo jest zazwyczaj zainteresowane takimi kwestiami, jak wydajność i jakość, lecz główna istota tej książki polega na spojrzeniu na drugą stronę zagadnienia – na *kaizen*.

Każda poważna dyskusja na temat jakości szybko wikła się w problemy dotyczące sposobu jej zdefiniowania, pomiaru i związku z odnoszonymi korzyściami. Istnieje tak wiele definicji jakości, jak wielu jest ludzi tworzących te definicje, i nie ma zgody, czym jakość jest lub czym powinna być. To samo dotyczy wydajności. Dla różnych ludzi oznacza ona co innego. Liczne wyobrażenia na temat wydajności są od siebie bardzo odległe i zarząd oraz pracownicy często nie zgadzają się ze sobą, jeżeli chodzi o rozumienie tego terminu.

## KAIZEN

Najwyższe kierownictwo	Kierownictwo średniego szczebla i pracownicy	Nadzór	Pracownicy
Determinacja, by <i>kaizen</i> był częścią strategii korporacyjnej	Rozwijanie i wdrażanie celów <i>kaizen</i> zgodnie z wytycznymi najwyższego kierownictwa przez	Zastosowanie <i>kaizen</i> na każdym stanowisku pracy w wydziale	Zaangażowanie w <i>kaizen</i> przez system sugestii i aktywność małych zespołów
Wsparcie dla <i>kaizen</i> i nadanie kierunku działaniom przez alokację zasobów	rozwijanie strategii i zarządzania międzywydziałowego	Tworzenie planów dla działań <i>kaizen</i> i dostarczanie wskazówek pracownikom	Przestrzeganie dyscypliny na stanowisku pracy
Wprowadzenie strategii dla <i>kaizen</i> i celów międzywydziałowych	Zastosowanie <i>kaizen</i> w wydziale	Doskonalenie komunikacji z pracownikami i utrzymywanie wysokiego morale	Zaangażowanie w ciągły samorozwój ukierunkowany na lepsze rozwiązywanie problemów
Realizacja celów <i>kaizen</i> poprzez rozwój strategii i jej weryfikację	Wdrożenie, utrzymanie i doskonalenie standardów	Wspieranie aktywności małych zespołów (jak np. kół jakości) i indywidualnego systemu sugestii	Rozwój umiejętności i kompetencji pracowniczych dzięki wielopłaszczyznowej edukacji
Budowa systemów, procedur i struktur wspomagających <i>kaizen</i>	Rozpowszechnianie wiedzy o <i>kaizen</i> wśród pracowników poprzez intensywne programy szkoleniowe	Wdrażanie dyscypliny na stanowisku pracy	
	Pomaganie pracownikom w rozwijaniu umiejętności i narzędzi rozwiązywania problemów	Dostarczanie sugestii <i>kaizen</i>	

Rysunek 1.6. Hierarchia zaangażowania w *kaizen*.

Jednak bez względu na to, jak rozumiana by była istota jakości i wydajności, drugą stroną monety zawsze był *kaizen*. Gdy zaczynamy mówić o *kaizen*, całe zagadnienie staje się cudownie proste. Po pierwsze, nikt nie dyskutuje na temat wartości udoskonalania, gdyż z natury jest ono dobre. Zawsze i wszędzie tam, gdzie w biznesie wprowadzane są udoskonalenia, w końcu doprowadzają one do wzrostu jakości i wydajności.

## KONCEPCJA KAIZEN

---

Punktem wyjścia do udoskonalania jest rozpoznanie potrzeby, która wpływa z rozpoznania problemu. Jeżeli nie wiemy nic o problemie, nie wiemy także nic o potrzebie udoskonalania. Samozadowolenie jest wrogiem *kaizen*. Dlatego też *kaizen* kładzie duży nacisk na rozpoznawanie problemów i dostarcza narzędzia do ich identyfikacji.

Raz zidentyfikowany problem musi zostać rozwiązany. Dlatego *kaizen* jest także procesem rozwiązywania problemów i wymaga używania różnych narzędzi. Udoskonalanie osiąga nowy poziom wraz z każdym rozwiązany problemem. By jednak ten nowy poziom się utrwalił, udoskonalenie musi stać się standardem. Dlatego *kaizen* wymaga także standaryzacji.

Takie terminy, jak QC (kontrola jakości), SQC (statystyczne sterowanie jakością), koła jakości i TQC (*Total Quality Control* lub CWQC) często pojawiają się w aspekcie *kaizen*. By uniknąć niepotrzebnego zamieszania, lepiej będzie je zdefiniować.

Jak już wspomniałem, słowo „jakość” jest interpretowane na wiele różnych sposobów. W najszerszym rozumieniu jakość to coś, co może być ulepszone. W tym kontekście jest ona powiązana nie tylko z produktami i usługami, lecz także ze sposobem wykonywania pracy przez ludzi, sposobem obsługi maszyn i sposobem, w jaki funkcjonują systemy i procedury. Obejmuje wszystkie aspekty ludzkiego zachowania. Dlatego właśnie lepiej jest mówić o *kaizen* niż o jakości lub wydajności.

Termin „udoskonalanie” jest na Zachodzie używany najczęściej w kontekście wyposażenia, wyklucza zatem czynnik ludzki. *Kaizen* natomiast jako termin szerszy może odnosić się do każdego aspektu aktywności. Należy jednak przyznać, że takie pojęcia, jak jakość i kontrola jakości, odegrały istotną rolę w rozwoju *kaizen* w Japonii.

W latach, które nastąpiły bezpośrednio po przegranej przez Japonię wojnie, Hajime Karatsu, techniczny doradca Matsushita Electric Industrial, pracował w NTT (Nippon Telegraph and Telephone Public Corp.) jako młody inżynier kontroli jakości. NTT miało problemy. „Zawsze, gdy próbowałem zadzwonić do kogoś postawionego wyżej, dostawałem zły numer” – wspomina Karatsu. Generał MacArtur, który widział fatalną kondycję NTT, zaprosił amerykańskich ekspertów kontroli jakości z Western Electric, by pomogli tej firmie. Amerykanie powiedzieli menedżerom z NTT, że jedynym rozwiązaniem jest wdrożenie kontroli jakości. „Z powodów ambicjonalnych powiedzieliśmy im, że stosujemy kontrolę jakości na sposób japoński. Gdy jednak powiedzieli, że chcą zobaczyć karty kontrolne, my nawet nie wiedzieliśmy, co to jest” – opowiada Karatsu.

Właśnie od takich uczących pokory wydarzeń w późnych latach czterdziestych rozpoczęły się działania mające na celu doskonalenie praktyki kontroli jakości. Przykładem może być stworzenie podkomisji kontroli jakości

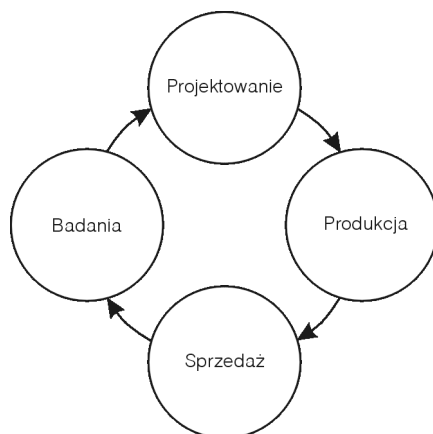
## KAIZEN

w JUSE (Japoński Związek Naukowców i Inżynierów). Mniej więcej w tym samym czasie Japoński Instytut Standaryzacji rozpoczął organizowanie seminariów poświęconych statystycznym metodom kontroli jakości.

W marcu 1950 roku JUSE rozpoczęło wydawanie czasopisma *Statistical Quality Control*. W czerwcu tego samego roku do Japonii został zaproszony W. E. Deming, by nauczać metod statystycznej kontroli jakości podczas ośmiodniowego seminarium zorganizowanego przez JUSE. Deming odwiedził Japonię kilkanaście razy w latach pięćdziesiątych i w trakcie jednej z tych wizyt wypowiedział słynną przepowiednię, że Japonia wkrótce zaleje światowy rynek produktami o wysokiej jakości.

Deming wprowadził także do Japonii cykl Deminga, jedno z najważniejszych narzędzi służących zapewnieniu ciągłego doskonalenia. Cykl Deminga zwany jest także kołem Deminga lub cyklem PDCA<sup>4</sup> (planuj-wykonaj-sprawdź-działaj) (rysunek 1.7.). Deming podkreślał konieczność ciągłej interakcji pomiędzy badaniami, projektowaniem, produkcją i sprzedażą, by firma osiągnęła wyższą, satysfakcjonującą klientów jakość. Nauczał, że koło to powinno się obracać, a podstawą ma być świadomość, że jakość oraz odpowiedzialność za nią są najważniejsze. Stosował ten proces i przekonywał, że firma może zyskać zaufanie i akceptację klientów, a dzięki temu rozkwitać.

W lipcu 1954 roku do Japonii został zaproszony J. M. Juran, by poprowadzić seminarium zorganizowane przez JUSE, poświęcone problematyce zarządzania kontrolą jakości. Po raz pierwszy kontrola jakości została wówczas włączona w struktury zarządzania.



Rysunek 1.7. Cykl Deminga.

<sup>4</sup> PDCA – z angielskiego: Plan-Do-Check-Act (przyp. tłum.).

## KONCEPCJA KAIZEN

---

W 1956 roku nadające na falach krótkich Japońskie Radio dodało do swoich programów edukacyjnych kurs na temat kontroli jakości. W listopadzie 1960 roku zainaugurowano pierwszy krajowy miesiąc jakości. Także w 1960 roku formalnie zaadaptowano znak jakości Q i flagę jakości. Następnie, w kwietniu 1962 roku, JUSE zaczęło wydawać czasopismo *Quality Control for Foreman* (Kontrola Jakości dla Brygadzystów). W tym samym roku powstało pierwsze koło jakości.

QC (koło jakości) jest definiowane jako mały zespół, który ochotniczo przeprowadza działania doskonalące w danym miejscu pracy. Zespół taki przeprowadza te działania w trybie ciągłym jako część ogólnofirmowego programu kontroli jakości, samodoskonalenia, wzajemnej nauki oraz kontroli przepływów i udoskonaleń w miejscu pracy. Koło jakości jest jedynie *częścią* programu zakrojonego na skalę całej firmy – nigdy nie stanowi całości TQC lub CWQC.

Osoby, które przyglądały się kołom jakości w Japonii, wiedzą, że koncentrują się one na takich obszarach, jak koszty, bezpieczeństwo i wydajność i że ich działania jedynie czasem i tylko pośrednio odnoszą się do udoskonalania jakości produktów. W większości przypadków są one ukierunkowane na wprowadzanie udoskonaleń miejsca pracy.

Nie ulega wątpliwości, że koła jakości odgrywają ważną rolę w doskonaleniu jakości produktów i wzroście wydajności w Japonii. Jednak rola ta była przeceniana przez zagranicznych obserwatorów, którzy sądzili, że koła jakości są podstawą TQC w Japonii. Nic nie może być dalsze od prawdy, szczególnie jeżeli weźmiemy pod uwagę japoński styl zarządzania. Aktywność związana z kołami jakości stanowi na ogół od 10 do 30 procent wszelkich działań TQC w japońskich przedsiębiorstwach.

Mniej widoczna jest transformacja rozumienia terminu „kontrola jakości” w Japonii. Tak jak w przypadku wielu przedsiębiorstw zachodnich, kontrola jakości początkowo oznaczała kontrolę procesu produkcji, a w szczególności kontrolę mającą na celu odrzucenie wadliwych materiałów wchodzących do procesu produkcji oraz odrzucenie wadliwych produktów schodzących z linii. Bardzo szybko jednak zrodziło się przekonanie, że sama kontrola nie spowoduje podwyższenia jakości wyrobów i że jakość ta powinna być tworzona w fazie produkcyjnej. „Wbudowanie jakości w proces” było (i nadal jest) popularnym hasłem w japońskiej kontroli jakości. Na tym etapie, po wykładach Deminga, zostały wdrożone karty kontrolne i inne narzędzia statystycznego sterowania jakością.

Wykłady Jurana w 1954 roku pokazały inny aspekt kontroli jakości: podejście zarządcze. Wtedy po raz pierwszy termin QC został włączony do katalogu ważnych narzędzi zarządzania w Japonii. Od tego czasu QC oznacza

## KAIZEN

---

zarówno kontrolę jakości, jak i narzędzia ogólnego doskonalenia procesów zarządzania.

Początkowo QC znajdowała zastosowanie w przemyśle ciężkim, na przykład w przemyśle stalowym. Wymaga on użycia instrumentów pomiarowych, więc zastosowanie SQC<sup>5</sup> było niezbędne do utrzymania jakości. Gdy wykorzystanie SQC rozszerzyło się na przemysł maszynowy i samochodowy, gdzie kontrola procesów ma podstawowe znaczenie dla włączenia jakości w produkt, potrzeba SQC stała się jeszcze większa.

Na późniejszym etapie inne gałęzie przemysłu rozpoczęły stosowanie kontroli jakości dla takich produktów, jak artykuły trwałego użytku i sprzęt gospodarstwa domowego. W tych branżach istniało zainteresowanie tworzeniem jakości w fazie projektowania, by zaspokoić zmieniające się i ciągle rosnące oczekiwania konsumentów. W dzisiejszych czasach zarządzanie jakością wyszło poza etap projektowania i zaczęło kłaść także nacisk na etap rozwoju produktu, co oznacza branie od samego początku pod uwagę wyników badań rynku oraz informacji od klientów.

Przez ten czas QC stała się dla *kaizen* pełnoprawnym narzędziem zarządzania, angażującym wszystkie osoby w przedsiębiorstwie. Takim zakrojonym na skalę całej organizacji działaniom często nadaje się nazwę *Total Quality Control* (TQC) lub *Company – Wide Quality Control* (CWQC). Bez względu na to, jaką nazwę się stosuje, TQC i CWQC oznaczają zakrojone na skalę całej firmy działania *kaizen* obejmujące wszystkich – menedżerów i pracowników. Z biegiem lat QC zmieniło się w SQC, a następnie w TQC lub CWQC i udoskonało zarządzanie na każdym poziomie organizacji. W ten sposób takie słowa jak QC lub TQC stały się prawie synonimami *kaizen*. Dlatego więc przy wyjaśnianiu zasady *kaizen* nieustannie odnoszę się do QC, TQC i CWQC.

Z drugiej strony także oryginalne znaczenie „kontroli jakości” pozostaje aktualne. Zapewnienie jakości nadal jest istotną częścią procesu zarządzania i większość przedsiębiorstw posiada działy zapewnienia jakości (QA). By zamieszanie było jeszcze większe, działania TQC lub CWQC są czasem administrowane przez działy QA, a czasem przez biuro TQC. Dlatego też ważne jest, by słowa związane z kontrolą jakości były rozumiane stosownie do kontekstu, w jakim się pojawiają.

---

<sup>5</sup> SQC – z angielskiego: Statistical Quality Control (statystyczna kontrola jakości) (przyp. tłum.).

## KAIZEN I TQC

Spojrzenie na działania TQC w Japonii jako na części działań *kaizen* pozwala nam lepiej zrozumieć japoński punkt widzenia. Po pierwsze, należy zauważyć, że działania TQC w Japonii nie dotyczą wyłącznie kontroli jakości. Ludzie zostali zmyleni terminem „kontrola jakości” i często rozumieją go jako wąsko pojętą kontrolę jakości produktu. Na Zachodzie termin ten jest najczęściej rozumiany jako sprawdzenie gotowego produktu i gdy pojawia się podczas dyskusji, menedżerowie najwyższego szczebla, którzy zazwyczaj uważają, że mają niewiele wspólnego z kontrolą jakości, natychmiast tracą zainteresowanie.

Niestety, na Zachodzie problematyka TQC poruszana jest głównie na łamach czasopism technicznych, podczas gdy właściwszym dla niej miejscem są magazyny poświęcone zarządzaniu. W Japonii opracowano złożony system strategii *kaizen* jako narzędzi zarządzania włączonych w działania TQC. Można je zaliczyć do największych osiągnięć w dziedzinie zarządzania tego stulecia. Jednak ze względu na ograniczony sposób rozumienia działań QC na Zachodzie, większość zachodnich studentów nie pojmuje właściwego znaczenia i wagi japońskich działań kontroli jakości. Jednocześnie prowadzone są nieustanne badania i testy nowych metod i narzędzi TQC.

TQC jest przedmiotem ciągłej zmiany i udoskonalania i kolejnego dnia nigdy nie jest taka sama jak poprzedniego. Na przykład, tak zwane 7 Narzędzi Kontroli Jakości było niezastąpione i szeroko używane przez koła jakości, inżynierów i management. Ostatnio oryginalna siódemka została uzupełniona i stała się Nową Siódemką używaną do rozwiązywania bardziej skomplikowanych problemów, takich jak rozwój nowych produktów, doskonalenie procesów produkcyjnych, wzrost jakości i obniżanie kosztów. Nowe zastosowania zostały opracowane prawie z dnia na dzień (patrz: dodatek E poświęcony 7 Narzędziom Kontroli Jakości i Nowej Siódemce).

TQC jest w Japonii działaniem, które koncentruje się na doskonaleniu efektywności zarządzania na wszystkich poziomach, i jako takie typowo zajmuje się następującymi obszarami:

1. Zapewnienie jakości;
2. Redukcja kosztów;
3. Zapewnienie planowanej wielkości produkcji;
4. Zapewnienie dostaw na czas;
5. Bezpieczeństwo;
6. Rozwój nowych produktów;
7. Wzrost wydajności;
8. Zarządzanie dostawcami.

## KAIZEN

---

Ostatnio TQC zajmuje się także takimi obszarami, jak marketing, sprzedaż i usługi. Ponadto, obejmuje swoim działaniem również istotne w działalności przedsiębiorstwa zagadnienia, między innymi rozwój organizacyjny, zarządzanie międzywydziałowe, rozwój strategii i wzrost jakości. Innymi słowy, narzędzia TQC wykorzystuje się w zarządzaniu do podnoszenia ogólnej efektywności działania. Szczegółowe wyjaśnienie tej koncepcji znajduje się w dalszej części książki.

Ci, którzy bacznie przyglądali się funkcjonowaniu kół jakości w Japonii, wiedzą, że ich działanie najczęściej koncentruje się na takich obszarach, jak koszty, bezpieczeństwo i wydajność, a jedynie pośrednio wpływa na rozwój jakości produktu.

Działania zarządcze powiązane z TQC są głównie ukierunkowane na edukację, rozwój systemów, rozwój strategii, zarządzanie międzywydziałowe i – ostatnio – wzrost jakości.

Powiązania TQC z *kaizen* zostaną szczegółowo omówione w rozdziale 3.

## KAIZEN I SYSTEM SUGESTII

Japońskie kierownictwo podejmuje zdecydowane działania, by zaangażować pracowników w *kaizen* dzięki systemowi sugestii. W ten sposób system sugestii jest integralną częścią systemu zarządzania, a ilość sugestii zgłaszanych przez pracowników jest uważana za ważne kryterium oceny jakości pracy osób bezpośrednio ich nadzorujących. Z kolei od przełożonych wyższego szczebla oczekuje się takiego wsparcia osób bezpośrednio nadzorujących pracowników, by mogły one im pomagać w kreowaniu większej liczby sugestii.

Wiele japońskich przedsiębiorstw zaangażowanych w program *kaizen* posiada ściśle ze sobą współpracujące systemy kontroli jakości i sugestii. Łatwiej będzie zrozumieć rolę kół jakości, jeżeli przyjmiemy, że stanowią one zorientowany na zespół system sugestii mający na celu wprowadzanie udoskonaleń.

Jedną z wyjątkowych cech japońskiego systemu zarządzania jest to, że umożliwia on pracownikom przedstawianie dużej ilości sugestii. Management następnie rozważa wszystkie wnioski i często włącza je do ogólnej strategii *kaizen*. Niczym niezwykłym nie jest to, że najwyższe kierownictwo czołowych japońskich przedsiębiorstw spędza cały dzień na słuchaniu prezentacji dotyczących działań kół jakości i przydziela nagrody na podstawie wcześniej ustalonych kryteriów. Kierownictwo ma przekazywać informacje na temat działań pracowników, które dotyczą udoskonaleń. Często informa-

## KONCEPCJA KAIZEN

cja o liczbie sugestii jest umieszczana na ścianie przy stanowisku pracy, by zachęcić do współzawodnictwa pomiędzy pracownikami i zespołami.

Innym ważnym aspektem systemu sugestii jest to, że każdy wdrożony wniosek racjonalizatorski prowadzi do zmiany standardu. Na przykład, jeżeli na wniosek pracownika w maszynie zostanie zamontowane urządzenie ułatwiające obsługę, nowa sytuacja może wymagać, by pracował on w odmienny sposób, czasem uważniej niż zwykle.

Jednak w sytuacji, gdy nowy standard został wprowadzony z własnej woli pracownika, chce on postępować zgodnie z nim i jest dumny ze swojego osiągnięcia. W przeciwnym wypadku – gdy standard jest narzucony przez kierownictwo – pracownik może mieć opory, co do jego zastosowania.

W ten sposób, dzięki systemowi sugestii, pracownicy mogą brać udział w rozwoju *kaizen* w miejscu pracy i odgrywać ważną rolę w udoskonalaniu standardów. W jednym z ostatnich wywiadów Eiji Toyoda, prezes Toyota Motor, powiedział:

Jedną z cech japońskich pracowników jest to, że robią użytek zarówno ze swoich umysłów, jak i z rąk. Nasi pracownicy zgłaszają półtora miliona sugestii rocznie i 95% z nich jest wdrażanych. W Toyocie panuje prawie namacalna atmosfera koncentracji na udoskonalaniu.

Rozdział 4. opisuje szczegóły stosowania systemu sugestii w japońskich przedsiębiorstwach.

## KAIZEN I KONKURENCJA

Zachodni menedżerowie, którzy mają pewne doświadczenie biznesowe w Japonii, niezmiennie wskazują na bardzo silną konkurencję między przedsiębiorstwami w tym kraju. Uważa się, że silna konkurencja wewnętrzna pomaga japońskim przedsiębiorstwom w dawaniu sobie rady także na rynkach zagranicznych. Japońskie firmy konkurują o większy udział w rynku przez wdrażanie nowych, bardziej konkurencyjnych produktów oraz przez wykorzystywanie i udoskonalanie najnowszych technologii.

Konkurencja najczęściej dotyczy cen, jakości produktów i obsługi klienta. Jednak w Japonii bliższe prawdy będzie stwierdzenie, że przyczyną konkurencji jest konkurencja sama w sobie. Obecnie japońskie firmy konkurują nawet o to, która z nich lepiej i szybciej wprowadzi program *kaizen*!

Można sobie wyobrazić, że tam, gdzie zysk jest najbardziej istotnym kryterium sukcesu, przedsiębiorstwo pozostanie niezmienione przez ćwierć stulecia. Jednak tam, gdzie firmy rywalizują ze sobą na polu *kaizen*, doskonalenie

## KAIZEN

---

musi być procesem ciągłym. *Kaizen* powoduje, że ciągłe udoskonalanie jest po prostu zasadą. Gdy działanie *kaizen* już raz się rozpoczęło, trendu tego nie można odwrócić.

## ZARZĄDZANIE ZORIENTOWANE NA PROCESY KONTRA ZARZĄDZANIE ZORIENTOWANE NA WYNIKI

*Kaizen* wyzwala myślenie skoncentrowane na procesach, ponieważ to procesy trzeba najpierw udoskonalic, by otrzymać lepsze wyniki. Ponadto *kaizen* koncentruje się na ludziach i ich działaniach. Tworzy to silny kontrast ze skupionym na rezultatach stylem myślenia większości zachodnich menedżerów.

Według Mayumi Otsubo, menedżera odpowiedzialnego za promocję w Bridgestone Tire Co., japońskie społeczeństwo jest zorientowane na procesy, natomiast amerykańskie – na rezultaty. Na przykład, przy ocenie pracowników japońscy menedżerowie biorą pod uwagę ich postawy i nastawienie. Gdy menedżer sprzedaży ewaluuje efektywność pracy podwładnego, musi wziąć pod uwagę kryteria związane z procesem, takie jak czas, który handlowiec poświęca na telefony do nowych klientów, porównanie ilości czasu na to przeznaczonego z czasem pracy administracyjnej i procent zapytań ofertowych, których obsługa zakończyła się sukcesem. Dzięki przywiązywaniu wagi do tych wskaźników menedżer sprzedaży ma nadzieję umotywowac wcześniej czy później handlowca do osiągania lepszych rezultatów. Innymi słowy, sam proces uważa się za równie ważny jak oczekiwany wynik, czyli sprzedaż.

Narodowym sportem w Japonii jest sumo. Na każdym turnieju oprócz tytułu mistrzowskiego są do zdobycia trzy nagrody: nagroda za wybitną postawę, nagroda za umiejętności i nagroda za ducha walki. Ta ostatnia przyznawana jest zawodnikowi, który walczył z wyjątkowym poświęceniem podczas piętnastodniowego turnieju, nawet jeżeli jego bilans zwycięstw i porażek pozostawia wiele do życzenia. Przyznanie każdej z tych trzech nagród nie opiera się jedynie na rezultatach, czyli na liczbie walk wygranych przez zawodnika. Jest to dobry przykład japońskiego sposobu myślenia zorientowanego na procesy.

Japońskie świątynie i sanktuaria są często budowane w górach i najświętszy ołtarz znajduje się zazwyczaj w najwyższym położonym sanktuarium. Wyznawca pragnący się modlić przed ołtarzem musi przejść przez gęsty las, wspiąć się po stromych kamiennych stopniach i przejść pod wieloma *torii* (drewniane bramy). Na przykład, przed świątynią Fushimi Inari, leżącą niedaleko Kioto, jest 15 tys. *torii* na drodze prowadzącej do ołtarza! Zanim wierny do niego

## KONCEPCJA KAIZEN

dotrze, nasyca się atmosferą świątyni, a jego dusza oczyszcza się. Ta droga jest niemal tak samo ważna jak modlitwa.

W Stanach Zjednoczonych, mówiąc ogólnie, bez względu na wysiłek, jaki ktoś poświęca na pracę, brak rezultatów powoduje słabą ocenę oraz niskie dochody i niski status społeczny. Indywidualny wkład jest ceniony jedynie pod kątem osiąganych wyników. Tylko one się liczą w społeczeństwie nastawionym na rezultaty.

Mayumi Otsubo z Bridgestone Tire Co. uważa, że to właśnie sposób myślenia skoncentrowany na procesach umożliwił japońskim przedsiębiorstwom osiągnięcie konkurencyjnej przewagi na światowych rynkach i że *kaizen* optymalizuje ten sposób myślenia. Taka postawa w dziedzinie zarządzania jest główną przyczyną różnicy w tym, jak organizacja się zmienia. Zarząd, który także jest ukierunkowany na procesy, ponosi ryzyko braku długoterminowej strategii, niezauważenia nowych idei i propozycji innowacji, instruowania ludzi *ad nauseam*<sup>6</sup> i dostrzegania jedynie drzew, a nie całego lasu. Menedżer zorientowany na rezultaty jest bardziej elastyczny podczas ustalania celów i może myśleć w sposób strategiczny. Jednocześnie jednak ma on tendencję do gorszego wykorzystania i słabszej modyfikacji zasobów, którymi dysponuje, by realizować cele strategiczne.

Otsubo sugeruje, że ocena pracowników oparta na wynikach to prawdopodobnie dziedzictwo społeczeństwa masowej produkcji, zaś kryteria związane z procesami zyskują na znaczeniu w wysoko rozwiniętym społeczeństwie postindustrialnym.

Różnicę między sposobem myślenia ukierunkowanym na procesy i sposobem myślenia ukierunkowanym na rezultaty w biznesie chyba najlepiej można zrozumieć przy pomocy rysunku 1.8.

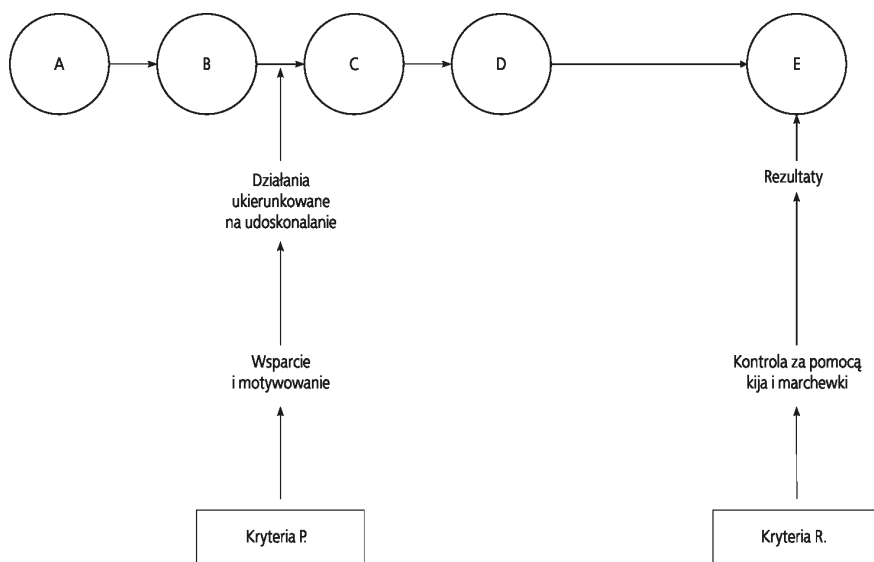
Gdy spojrzymy na zadania menedżera, przekonamy się, że rola polegająca na wsparciu i motywacji jest ukierunkowana na procesy, a rola kontrolna – na rezultaty.

Koncepcja *kaizen* kładzie nacisk na istotną rolę kierowników, jaką jest wsparcie i motywowanie pracowników do działań mających na celu udoskonalanie procesów. Z jednej strony, istnieje potrzeba, by management rozwijał kryteria zorientowane na procesy. Z drugiej, rola kontrolna zarządzania wymaga kryteriów opartych na rezultatach. W skrócie możemy kryteriom zorientowanym na procesy nadać nazwę P, zaś kryteriom zorientowanym na rezultaty – nazwę R.

Kryteria P zakładają ocenę w dłuższym okresie czasu, gdyż są ukierunkowane na ludzkie działania i często wymagają zmiany postaw. Kryteria R są łatwiejsze do zmierzenia i można je oceniać w krótszym okresie.

<sup>6</sup> Ad nauseam (łac.): do obrzydzenia (przyp. tłum.).

## KAIZEN



Rysunek 1.8. Kryteria zorientowane na procesy (P) kontra kryteria zorientowane na rezultaty (R).

Różnicę pomiędzy kryteriami P i R można lepiej wyjaśnić, jeśli spojrzysz na podejście japońskiego sposobu zarządzania do działań kół jakości.

Ich aktywność jest zazwyczaj ukierunkowana na doskonalenie miejsca pracy, lecz decydujące znaczenie ma system wsparcia. Docierają informacje, że koła jakości tworzone w krajach zachodnich mają krótki żywot. Wydaje się, że ma to związek z brakiem systemu, który odpowiadałby na prawdziwe potrzeby członków tych kół. Jeżeli kierownictwo jest zainteresowane jedynie rezultatami, to będzie zwracało uwagę tylko na kryteria R związane z działalnością kół jakości. Kryteria R często w takim przypadku oznaczają pieniądze oszczędzone w wyniku działania koła jakości. Zatem zainteresowanie i wsparcie kierownictwa będzie się koncentrowało bezpośrednio na oszczędnościach powstałych w wyniku działania członków kół jakości.

Z drugiej strony, jeżeli kierownictwo jest zainteresowane wspieraniem działań ukierunkowanych na udoskonalenia, pierwszą rzeczą, którą należy zrobić, jest ustalenie kryteriów typu P. Jakich kryteriów P można użyć, by zmierzyć zaangażowanie członków koła jakości?

Niektóre z oczywistych możliwości to ilość spotkań w miesiącu, stopień zaangażowania uczestników, liczba rozwiązanych problemów (zwróćmy uwagę, że to nie to samo co kwota oszczędzonych pieniędzy) oraz liczba przedstawionych raportów. W jaki sposób członkowie kół jakości wybierają temat? Czy biorą pod uwagę obecną sytuację przedsiębiorstwa? Czy rozważają takie zagadnienia, jak bezpieczeństwo, jakość i koszty, gdy rozwiązują problem?

## KONCEPCJA KAIZEN

---

Czy ich wysiłki prowadzą do udoskonalenia standardów pracy? Są to wszystko przykłady kryteriów P służących do oceny wysiłku i zaangażowania.

Jeżeli członkowie typowego koła jakości spotykają się dwa razy w miesiącu, a jest takie koło, które spotyka się trzy razy w miesiącu, oznacza to, że zaangażowanie jego członków jest większe niż średnia. Stopień uczestnictwa (obecność na spotkaniach) to kolejna miara zaangażowania przywódcy koła.

Często dość łatwo jest określić ilościowe kryteria R. W rzeczywistości w większości przedsiębiorstw kierownictwo ma do dyspozycji jedynie kryteria R, gdyż zazwyczaj odnoszą się one do takich obszarów, jak sprzedaż, koszty i zysk. Jednak w większości przypadków można także określić mierniki ilościowe dla kryteriów P. Na przykład, jeżeli chodzi o koła jakości, opracowano w Japonii wiele złożonych mierników, by określić poziom zaangażowania. Te mierniki oraz wyniki uzyskiwane przy pomocy innych metod są podstawą do uznania i przyznania nagród (rozdział 4. dokładniej opisuje kwestie pomiaru efektów działania kół jakości).

W jednej z fabryk koncernu Matsushita kelnerka w bufecie stworzyła koło jakości i badała proces picia herbaty podczas przerwy na lunch. Gdy wielkie czajniki z herbatą zostały postawione na stołach i można było z nich nalewać bez ograniczeń, kelnerka zauważyła, że spożycie znacznie się różniło w zależności od stołu. Doprowadziło to do zebrania danych dotyczących sposobu picia herbaty podczas lunchu. W wyniku analizy członkowie koła doszli do wniosku, że niektórzy ludzie siadali zawsze przy tych samych stołach. Po dalszej, wielodniowej analizie można było ustalić poziom konsumpcji dla każdego ze stołów. W jej efekcie, zaczęto podawać różne ilości herbaty w zależności od stołu, co doprowadziło do zmniejszenia zużycia liści o połowę. Ile te działania były warte w kontekście oszczędzonych pieniędzy? Prawdopodobnie bardzo niewiele. A jednak członkowie koła zostali nagrodzeni Złotym Medalem Prezesa przyznawanym raz do roku.

Większość japońskich przedsiębiorstw posiada systemy sugestii, w które wbudowane są mechanizmy motywacyjne. Zawsze, gdy zastosowanie wniosku racjonalizatorskiego przynosi oszczędności, przewidziane są proporcjonalne nagrody. Nagrody te są przyznawane zarówno za wnioski przedstawione przez pojedyncze osoby, jak i za sugestie zespołów takich jak koła jakości.

Jedną z cech wyróżniających japoński sposób zarządzania jest świadome działanie, mające na celu stworzenie systemu wspierającego i motywującego do spełniania kryteriów P przy jednoczesnym pełnym braniu pod uwagę kryteriów typu R. Podczas gdy nagrody przyznawane za spełnienie kryteriów R mają charakter finansowy i bezpośrednio odnoszą się do osiągniętych oszczędności lub zysków, nagrodą za spełnienie kryteriów P jest najczęściej uznanie i uhonorowanie podkreślające poniesiony wysiłek i zaangażowanie.

W Toyota Motor najbardziej upragnioną nagrodę stanowi Nagroda Prezesa. Nie są to pieniądze, lecz wieczne pióro wręczone osobiście przez prezesa

## KAIZEN

---

nagrodzonej osobie. Każdy laureat jest pytany o to, jakie imię i nazwisko chce mieć wygrawerowane na piórze. Ktoś może poprosić o imię żony, a ktoś inny o imię córki. Absolwenci czasem proszą o wygrawerowanie imienia i nazwiska ich dziewczyny. Oczywiście wielu laureatów prosi o własne imię i nazwisko. Nagroda jest symbolem prestiżu, ponieważ zarząd wdrożył starannie opracowany program, który ma na celu pokazanie pracownikom, że aktywne uczestnictwo w kołach jakości pomaga firmie osiągnąć sukces. Co więcej, czołowi menedżerowie uczestniczą w spotkaniach kół, by zademonstrować swoje aktywne zaangażowanie i wsparcie. Zaangażowanie to uzupełnia symbolikę nagrody i pokazuje wspólnotę celów zarządu oraz pracowników.

Sposób myślenia zorientowany na procesy likwiduje lukę między procesem i rezultatem, między celem i środkiem do jego osiągnięcia, między celami i miernikami. Pomaga dostrzec pełen obraz bez zakłóceń.

Ważne jest, by zarówno kryteria P, jak i kryteria R zostały ustalone na każdym poziomie zarządzania: dla najwyższego kierownictwa, dyrektorów działów, kierowników średniego szczebla, nadzoru i pracowników.

Menedżer z definicji musi interesować się rezultatami. Gdy jednak przyglądamy się zachowaniu efektywnych menedżerów w odnoszącym sukcesy przedsiębiorstwie, często przekonujemy się, że są oni także zorientowani na procesy. Zadają pytania odnoszące się do procesów. Podejmują decyzje w oparciu zarówno o kryteria P, jak i R, chociaż nie zawsze je rozróżniają.

Zorientowany na procesy menedżer, który bierze pod uwagę kryteria typu P, będzie szczególnie zainteresowany takimi zagadnieniami, jak:

- dyscyplina;
- zarządzanie czasem;
- rozwój umiejętności;
- uczestnictwo i zaangażowanie;
- morale;
- komunikacja.

Mówiąc w skrócie, taki menedżer jest zorientowany na ludzi. Ponadto, będzie on zainteresowany rozwojem systemu motywacyjnego opartego na kryteriach typu P. Jeżeli zarząd właściwie wykorzysta sposób myślenia zorientowany na procesy i wesprze go strategią *kaizen*, przekona się, że w dłuższym okresie czasu pozycja konkurencyjna firmy na rynku znacznie się wzmocni.

Ta książka zajmuje się koncepcjami, narzędziami i systemami, które są efektywnie wykorzystywane w strategii *kaizen*. Czytelnicy przekonają się, że mogą łatwo korzystać z nich w swojej codziennej pracy. Te koncepcje i narzędzia funkcjonują dobrze nie dlatego, że pochodzą z Japonii, lecz ponieważ są efektywnymi metodami zarządzania. Podobnie jak strategia *kaizen*, która angażuje wszystkie osoby w organizacji. Także przekaz znajdujący się w tej książce dotyczy wszystkich: zarządu, kierownictwa średniego szczebla, nadzoru i pracowników.