

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 406

Globalizacja – gra z dodatnim czy ujemnym wynikiem?

Redaktorzy naukowci

Małgorzata Domiter

Bogusława Drelich-Skulska

Wawrzyniec Michalczyk



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2015

Redakcja wydawnicza: Aleksandra Śliwka
Redakcja techniczna i korekta: Barbara Łopusiewicz
Łamanie: Beata Mazur
Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania
znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa
www.pracnaukowe.ue.wroc.pl
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons
Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2015

ISSN 1899-3192
e-ISSN 2392-0041

ISBN 978-83-7695-543-8

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
53-345 Wrocław, ul. Komandorska 118/120
tel./fax 71 36 80 602; e-mail: econbook@ue.wroc.pl
www.ksiegarnia.ue.wroc.pl

Druk i oprawa: TOTEM

Spis treści

Wstęp.....	9
------------	---

Część 1. Międzynarodowe przepływy towarów, usług i kapitałów w dobie procesów globalizacji

Dominika Brzęczek-Nester: Polski eksport w latach 1999-2014 – kluczowe tendencje w ujęciach ilościowym, branżowym i geograficznym	15
Agnieszka Hajdukiewicz: Transatlantyckie Partnerstwo Handlowo-Inwestycyjne jako szansa rozwoju eksportu polskich towarów	28
Dorota Agata Jarema: Stosunki handlowe pomiędzy Unią Europejską i Chińską Republiką Ludową po 2001 roku	43
Artur Klimek: Small and medium sized enterprises in international trade: the case of Central and Eastern European countries.....	54
Jan Rymarczyk: Eksport jako forma internacjonalizacji KGHM Polska Miedź S.A.	70
Joanna Skrzypczyńska: Chiny w WTO	86
Marta Wincewicz-Bosy: Wpływ wybranych czynników społecznych na międzynarodowy łańcuch dostaw zwierząt przeznaczenia rzeźnego	93
Wojciech Zysk: Międzynarodowe obroty usługowe w latach 2004-2013	103
Magdalena Myszkowska: Miejsce krajów najsłabiej rozwiniętych w międzynarodowym handlu usługami.....	115
Michał Brzozowski, Paweł Śliwiński, Grzegorz Tchorek: Integracja podejścia makroekonomicznego i portfelowego w analizie czynników determinujących przepływy kapitału międzynarodowego.....	127
Justyna Majchrzak-Lepczyk: Rola branży e-commerce w rozwoju rynku powierzchni magazynowych	140

Część 2. Ugrupowania integracyjne, gospodarki narodowe i inni gracze wobec wyzwania integracyjnego

Eric Ambukita: Francja i Afryka: nowa era współpracy gospodarczej	153
Anna Chrzęściewska: Charakterystyka polityki społecznej Meksyku na tle procesów globalizacji	165
Małgorzata Dziembała: Polityka na rzecz wspierania innowacyjności w krajach BRICS na przykładzie Republiki Południowej Afryki	174

Sławomir Wyciślak: Korporacje transnarodowe w warunkach złożoności	186
Anna Janiszewska: Polityka społeczna w krajach europejskich jako odpowiedź na zachodzące zmiany demograficzne	197
Zdzisław W. Puślecki: Unia Europejska wobec bezpieczeństwa ekonomicznego w warunkach globalizacji	210
Katarzyna Żukrowska: Napięcia w sąsiedztwie UE jako czynnik stymulujący zmiany	221

Część 3. Polska w globalnej gospodarce – wybrane problemy

Jarosław Brach: Polski sektor międzynarodowego drogowego transportu ładunków – historia, sytuacja obecna oraz perspektywy i możliwości rozwoju w przyszłości	243
Dorota Jankowska, Agnieszka Majka: Zmiany na rynku pracy w Polsce na tle przemian zachodzących w krajach UE	268
Bogdan Buczkowski, Agnieszka Kłysik-Uryszek, Aneta Kuna-Marszałek: Polish OFDI – scale, structure and trends	279
Agnieszka Piasecka-Głuszak: Główne przesłanki i napotymane bariery we wdrożeniu <i>kaizen</i> w przedsiębiorstwach na rynku polskim	289
Eugeniusz M. Pluciński: Istota bezpieczeństwa ekonomicznego Polski z perspektywy globalizacji regionalnej i światowej. Wybrane aspekty	306

Część 4. Znaczenie komunikacji i marketingu dla kształtowania postaw w globalnej gospodarce

Karolina M. Klupś-Orłowska: Private English tutoring industry in China on the example of the activity of New Oriental Education & Technology Group	323
Aleksandra Kuźmińska-Haberla, Monika Chutnik: Szkolenia międzykulturowe jako sposób na zwiększenie konkurencyjności polskich inwestorów na rynkach zagranicznych	333
Agata Linkiewicz: Ewolucja marketingu szeptanego jako narzędzia komunikacji marketingowej w świetle rozwoju technologii informacyjnych	346
Barbara Szymoniuk: Globalne marnotrawstwo zasobów – wyzwanie dla zrównoważonego marketingu	358

Część 5. Państwo w globalnej gospodarce

Lidia Mesjasz: Koszty restrukturyzacji zadłużenia zagranicznego państwa...	369
Dorota Michalak: Przemiany strukturalne na rynku pracy jako efekt zmian klimatycznych	382
Michał Nowicki: Sanckje jako wolicjonalny środek wywierania presji na państwa naruszające ład międzynarodowy	391

Summaries

Part 1. International flows of foods, services and capitals at the time of the globalization processes

Dominika Brzęczek-Nester: Polish export in 1999-2014 – key trends in quantitative, structural and geographical terms	15
Agnieszka Hajdukiewicz: Transatlantic Trade and Investment Partnership as a development opportunity for the exports of Polish goods	28
Dorota Agata Jarema: Trade relations between the European Union and the Peoples Republic of China after 2001	43
Artur Klimek: Małe i średnie przedsiębiorstwa w handlu międzynarodowym. Przykład krajów Europy Środkowej i Wschodniej	54
Jan Rymarczyk: Export as a form of KGHM Polska Miedź S.A. internationalization	70
Joanna Skrzypczyńska: China in the WTO	86
Marta Wincewicz-Bosy: Influence of some social factors on the international supply chain of animals for slaughter destination	93
Wojciech Zysk: International turnover service in the years 2004-2013	103
Magdalena Myszowska: The importance of least developed countries in the global services trade	115
Michał Brzozowski, Paweł Śliwiński, Grzegorz Tchorek: Integrated macroeconomic and portfolio approach in the analysis of the international capital flows determinants	127
Justyna Majchrzak-Lepczyk: Role of e-commerce industry in the development of the market for warehouse space	140

Part 2. Integration groups, national economies and other players towards integration challenge

Eric Ambukita: France and Africa: a new era of economic cooperation	153
Anna Chrzęćewska: The characteristics of social policy of Mexico on the basis of processes of globalization	165
Małgorzata Dziembala: The policy promoting innovation in the BRICS countries – the case of the Republic of the South Africa	174
Sławomir Wyciślak: Transnational corporations under complexity	186
Anna Janiszewska: Social policy in the European countries as a response to the demographic changes	197
Zdzisław W. Puślecki: European Union in the face of the European security in the conditions of globalization	210
Katarzyna Żukrowska: Tension in the neighborhood of the European Union as a factor stimulating changes	221

Part 3. Poland in global economy – selected problems

Jarosław Brach: Polish sector of international road freight transport hauliers – history, contemporary situation and the perspective and possibilities of its development in the future	243
Dorota Jankowska, Agnieszka Majka: Changes on the labor market in Poland compared to the changes taking place in the EU.....	268
Bogdan Buczkowski, Agnieszka Kłysik-Uryszek, Anetta Kuna-Marszałek: Polskie inwestycje bezpośrednie – skala, struktura, tendencje.....	279
Agnieszka Piasecka-Głuszak: Main reasons and faced barriers in implementing kaizen in enterprises on the Polish market	289
Eugeniusz M. Pluciński: The essence of the economic security of Poland from a perspective of regional and worldwide globalisation	306

Part 4. Importance of communication and marketing for shaping attitudes in global economy

Karolina M. Klupś-Orłowska: Rynek prywatnych korepetycji w Chinach na przykładzie działalności New Oriental Education & Technology Group... ..	323
Aleksandra Kuźmińska-Haberla, Monika Chutnik: Intercultural trainings as a way of increasing the competitiveness of Polish investors in foreign markets.....	333
Agata Linkiewicz: Evolution of word-of-mouth marketing as a tool of marketing communication in the light of IT development	346
Barbara Szymoniuk: Global waste of resources – a challenge for sustainable marketing	358

Part 5. State in global economy

Lidia Mesjasz: The costs of sovereign debt restructurings	369
Dorota Michalak: Structural changes in the labor market as a result of climate changes	382
Michał Nowicki: Sanctions as a volitional means of impact on states infringing international order.....	391

Agnieszka Piasecka-Głuszak

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
e-mail: agnieszka.gluszak@ue.wroc.pl

GLÓWNE PRZESŁANKI I NAPOTYKANE BARIERY WE WDROŻENIU KAIZEN W PRZEDSIĘBIORSTWACH NA RYNKU POLSKIM

MAIN REASONS AND FACED BARRIERS IN IMPLEMENTING KAIZEN IN ENTERPRISES ON THE POLISH MARKET

DOI: 10.15611/pn.2015.406.22

JEL Classification: M12, F23

Streszczenie: *Kaizen* to koncepcja zarządzania nastawiona na ciągłe, systematyczne usprawnienia każdego aspektu działalności przedsiębiorstwa, przy zaangażowaniu wszystkich pracowników dzięki obudzeniu w nich drzemającego potencjału i kreatywności. Aby *kaizen* skutecznie zaistniał, niezbędna jest również powszechna świadomość, że ciągłe doskonalenie może przynieść korzyści, ale również świadomość, że nie jest to proces łatwy i szybki. Artykuł ma charakter teoretyczno-empiryczny i składa się z dwóch części. Pierwsza – teoretyczna, charakteryzuje pojęcie koncepcji *kaizen*, jej główne zasady i korzyści na podstawie dostępnej literatury przedmiotu. Druga część – w całości empiryczna – zawiera wyniki badań ankietowych na temat oceny *kaizen*, głównych czynników, powodów i barier napotykanych przy wdrożeniu *kaizen* w przedsiębiorstwach na rynku polskim. Ankieta została przeprowadzona wśród osób zajmujących się *kaizen/lean* albo pracujących w firmach, w których koncepcja ciągłego doskonalenia nie jest obca.

Słowa kluczowe: *kaizen*, czynniki *kaizen*, przyczyny *kaizen*, bariery *kaizen*, *kaizen* w przedsiębiorstwie.

Summary: *Kaizen* is a management concept aimed at continuous, systematic improvement of every aspect of the company's activities involving all employees awakening within them a dormant potential and creativity. In order for *kaizen* to effectively exist it is also essential to widespread awareness that continuous improvement may bring benefits, but also awareness that this is not a quick and easy process. The article is both theoretical and empirical. The work consists of two parts. The first one – a theoretical concept characterizes the concept of *kaizen*, its main principles and benefits on the basis of the available literature. The second part – entirely empirical – contains the results of the research on the evaluation of *kaizen*, the main factors, reasons and barriers encountered during the process of implementation of *kaizen* in companies on the Polish market. The research was conducted among people involved in *kaizen/lean*, or working in companies which are not alien to the concept of continuous improvement.

Keywords: *kaizen*, reasons of *kaizen*, cause of *kaizen*, barriers of *kaizen*, *kaizen* in company.

1. Wstęp

Przedsiębiorstwa na rynku polskim szukają jak najlepszych rozwiązań, aby wyeliminować z codziennych działań jak najwięcej czynności, które z punktu widzenia klienta nie przynoszą żądanej wartości dodanej. Każda firma wie, że klient płaci tylko za produkt. Organizacja tak musi zorganizować swoje funkcjonowanie, aby odnosić jak najwięcej korzyści, ale również musi sprostać ciągle zmieniającym się potrzebom klienta. Taką możliwość daje koncepcja ciągłego doskonalenia *kaizen*, która poprzez systematyczne wprowadzanie usprawnień w każdym aspekcie działalności przedsiębiorstwa wpływa na eliminację pojawiających się w procesach strat, ale również ma wpływ na zaoferowanie klientowi odpowiedniego jakościowo produktu, w odpowiednim czasie i do takiego miejsca, który klient sobie zażyczy. Teoretycznie wdrożenie koncepcji wydaje się dosyć proste, ale niestety nie jest łatwe, gdyż wymaga od przedsiębiorstwa zaangażowania wszystkich pracowników, odpowiedniego nastawienia i wiedzy. Zdaniem jednych autorów *kaizen* „nie jest sztuką dla sztuki, nie chodzi tu o dokonywanie zmian dla samego faktu ich dokonywania ani nawet w celu poprawy wyników finansowych – celem jest przede wszystkim rozwój ludzi”¹. *Kaizen* angażuje pracowników w proces usprawnień, pozwala wyzwoić w nich to, co najlepsze – ich kreatywność i pomysłowość, która w dalszej perspektywie przyczynić się może do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Niestety, aby móc *kaizen* zaimplementować, potrzebne są odpowiednie do tego warunki, które wpłyną na to, że ciągle doskonalenie z powodzeniem będzie trwać (bo ma być to proces ciągły) każdego dnia. Wiadomo również, że jego wdrożenie narażone jest na wiele barier. Z jednej strony będą to bariery ze strony otoczenia, z drugiej zaś – bariery wynikające z samego przedsiębiorstwa. Ważne jest, aby tym barierom umieć się przeciwstawić albo wprowadzić działania, które je zminimalizują bądź całkowicie wyeliminują.

Celem artykułu opisowo-poznawczego jest przedstawienie głównych przesłanek i barier we wdrożeniu koncepcji *kaizen* w przedsiębiorstwach na polskim rynku. Artykuł ma charakter teoretyczno-empiryczny, zastosowano metodę analityczną.

2. *Kaizen* w przedsiębiorstwie – definicje, zasady i główne korzyści

Kaizen to koncepcja zarządzania, które oznacza ciągłe doskonalenie każdego dnia wszystkich sfer funkcjonowania przedsiębiorstwa z zaangażowaniem w ten proces każdego pracownika. Słowo *kai* z języka japońskiego oznacza zmianę, natomiast *zen* – zmianę na lepsze. W pragmatycznym podejściu *kaizen* oznacza systematyczne poszukiwanie i wdrażanie ulepszeń bez dużych nakładów finansowych, a obecnie jest uznawany za podstawowy filozoficzny fundament najlepszych japońskich

¹ J. Miller, M. Wroblewski, J. Villafuerte, 2014, *Kultura kaizen. Budowanie i utrzymanie kultury ciągłego doskonalenia*, MT Biznes, Warszawa, s. 43.

praktyk zarządzania. W kontekście nauki o zarządzaniu *kaizen* ma dwie funkcje do spełnienia²:

1. „Utrzymanie wysokich standardów operacyjnych.
2. Doskonalenie w sposób ciągły wszystkich procesów w przedsiębiorstwie”.

Kaizen w ujęciu praktycznym oznacza wprowadzanie usprawnień, które mają na celu wyeliminowanie marnotrawstwa w przedsiębiorstwie³, wszystkich czynności, które z punktu widzenia klienta nie tworzą wartości dodanej. *Kaizen* według jednych autorów to wydarzenie, które nastawione jest na zorganizowany projekt doskonalenia, poprawy przy wykorzystaniu specjalnego dedykowanego tylko w tym celu zespołu składającego się z osób o różnych specjalnościach, mających wyznaczone cele i ramy czasowe⁴.

Dla innych, jak np. dla M. Imaiego, guru i prekursora *kaizen* na całym świecie, to proces ciągłego doskonalenia, który poprzez systematyczne poszukiwanie usprawnień każdego dnia przynosi stopniowe postępy zapewniające z czasem istotne korzyści dla całej organizacji w każdym aspekcie jej funkcjonowania. *Kaizen* według M. Imaiego bywa często niezauważalny, ale w założeniu wszelkie działania powinny opierać się na rozwiązaniach zdroworozsądkowych i niskokosztowych⁵. Tak definiując, M. Imai podkreśla znaczenie rzeczywistego miejsca tzw. *gemba* i w tym celu przedstawia 10 podstawowych zasad przewodnich *kaizen*, takich jak⁶:

1. Odrzucenie konwencjonalnego sztywnego myślenia o produkcji.
2. Myślenie w kategoriach: „jak to zrobić?”, zamiast przytaczać powody, tłumaczyć, dlaczego nie da się zrobić. Należy posługiwać się danymi, zarządzać na podstawie faktów. Podejmować działania mające na celu rozpoznanie przyczyny źródłowej problemów.
3. Nie szukać żadnych wymówek, a zacząć od kwestionowania bieżących praktyk.
4. Nie dążyć do perfekcji, a rozwiązania wdrażać niezwłocznie, nawet gdyby cel miał zostać osiągnięty tylko w 50%.
5. Od razu korygować błędy, nie czekać, aż błąd się sam naprawi.
6. Nie wydawać pieniędzy na *kaizen*.

² E. Karaś, 2011, *Doskonalenie przedsiębiorstwa w odniesieniu do koncepcji zarządzania jakością*, [w:] I.K. Hejduk (red.), *Sustainability odpowiedzią na kryzys ekonomiczny. Nowe koncepcje przedsiębiorstwa przyszłości*, Wydawnictwo ORGMASZ, Warszawa, s. 351.

³ Szerzej na temat marnotrawstwa w artykule: A. Piasecka-Głuszak, 2012, *Znajomość głównych źródeł marnotrawstwa w przedsiębiorstwie według KMS szansą na usprawnienie łańcucha dostaw we współczesnej gospodarce światowej*, [w:] *Globalizacja i regionalizacja w gospodarce światowej*, red. Skulska B., Domiter M., Michalczyk W., Wydawnictwo UE, Wrocław, s. 404-413.

⁴ J. Farris, E. van Aken, T.L. Doolen, J. Worley, 2008, *Learning from less successful kaizen events: a case study*, Engineering Management Journal, t. 20, nr 3, s. 1; [http://www.academia.edu/4967345/Learning_From_Less_Successful_Kaizen_Events_A_Case_Study\(10.03.2015\)](http://www.academia.edu/4967345/Learning_From_Less_Successful_Kaizen_Events_A_Case_Study(10.03.2015)).

⁵ M. Imai, *Gemba kaizen. Zdroworozsądkowe podejście do strategii ciągłego rozwoju*, MT Biznes, Warszawa 2012, s. 38.

⁶ *Ibidem*, s. 138.

7. *Kaizen* jest sprawą każdego człowieka, a mądrość jego ujawnia się w obliczu trudności. Najpierw należy wypróbować, sprawdzić, a potem zatwierdzić i wdrożyć.

8. Pięciokrotnie zadawać pytanie „dlaczego” i szukać zasadniczej przyczyny problemu, a dopiero później właściwego rozwiązania.

9. Czerpać z mądrości 10 osób bardziej niż z wiedzy tylko jednej; nastawić się na pracę zespołową.

10. Pamiętać, że *kaizen* stwarza nieograniczone możliwości.

Inne definicje przedstawione w ogólnodostępnych słownikach definiują *kaizen* jako:

- System zarządzania jakością („jakość” według encyklopedii to stopień zaspokojenia potrzeb wszystkich zainteresowanych, czyli klientów, pracowników, kooperantów i in.), mówiąc, że *kaizen* to „zarządzanie jakością, zarządzanie, w którym zakłada się, że cele organizacji zostaną osiągnięte, gdy uwaga wszystkich pracowników będzie skierowana na osiągnięcie i utrzymanie ustalonego poziomu jakości procesów realizowanych w organizacji oraz efektów tych procesów”⁷.
- System zarządzania przedsiębiorstwem czy filozofia zmierzająca do wytwarzania bieżących stopniowych ulepszeń w całej organizacji, szczególnie w jakości i wydajności⁸.
- Japoński termin stopniowego podejścia do coraz wyższych standardów podnoszenia jakości i zmniejszenia ilości odpadów, braków poprzez małe, ale ciągle ulepszanie działań, w które zaangażowani są wszyscy, od prezesa do najniższych pracowników szczebla⁹.
- Japońską filozofię biznesu ciągłego doskonalenia metod pracy, efektywności osobistej itp.¹⁰

Na prelekcji podczas kongresu *kaizen* w 2011 r. we Wrocławiu organizowanego przez Kaizen Institute M. Imai zauważył, że wiele firm, menedżerów wprowadza *kaizen*, narzędzia *lean*, ale niestety ich działania są krótkookresowe, brak jest cierpliwości i konsekwencji we wdrożeniach i utrzymaniu poszczególnych czynności. Winą za taką sytuację obarcza on kierownictwo najwyższego szczebla, które niejednokrotnie nie widzi, albo nie chce widzieć, źródła przyczyn pojawiających się problemów, a ukierunkowane jest przede wszystkim na osiągnięcie jak najszybciej efektów. Główny problem tkwi w tym, że skupiają się na wynikach, a nie na procesach. M. Imai powiedział także, że w osiągnięciu sukcesu doskonalenia najważniejsze są trzy czynniki, takie jak zaangażowanie najwyższego kierownictwa, zaangażowanie najwyższego kierownictwa i zaangażowanie najwyższego kierownictwa. A zatem aby wprowadzić *kaizen*, należy odrzucić wszelkie konwencjonalne rozwią-

⁷ <http://encyklopedia.pwn.pl/szukaj/kaizen.html> (10.03.2015).

⁸ <http://www.yourdictionary.com/kaizen#americanheritage> (10.03.2015).

⁹ <http://www.businessdictionary.com/definition/kaizen.html> (10.03.2015).

¹⁰ <http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/kaizen> (10.03.2015).

zania, a należy skorzystać z takiego potencjału, jaki jest w przedsiębiorstwie, a takim potencjałem są przede wszystkim pracownicy – to ich należy rozwijać i korzystać z ich możliwości, potencjału. W dalszych rozważaniach M. Imai stwierdził, że wiedza, np. książka, oraz mądrość, np. wykonane czynności, wyniki – to dwie różne rzeczy. Należy pamiętać, że mądrość dziesięciu osób (tych pracujących np. na linii produkcyjnej, czyli operatorów) mających bezpośredni kontakt z *gemba* – rzeczywistym miejscem, jest często znacznie cenniejsza niż wiedza jednej osoby, która nie pracuje na co dzień w *gemba*, a tylko widzi procesy z perspektywy np. biura. M. Imai uważa, że pomysły *kaizen* są nieskończone, nie ma dla nich końca, dlatego też należy wykorzystać w pełni potencjał ludzki, kreatywność. Praca zespołowa, współpraca i komunikacja międzyludzka to droga do pozytywnych efektów ciągłego doskonalenia¹¹.

Według M.R. Hamel, *kaizen* łączy w sobie trzy elementy, tzn. filozofię, metodykę (np. metoda *just in time*) oraz wykorzystywane narzędzia (narzędzia analizy, jak np. pięć razy „dlaczego”, diagram spaghetti, audyt 5S, analiza zdolności procesu, formularze przebiegu procesu w czasie, mapowanie procesu, oraz narzędzia wdrażania, jak np. praca standaryzowana, 5S, przepływ ciągły, system ssący, projektowanie stanowisk pracy, zarządzanie wizualne, totalne utrzymanie ruchu, zapobieganie błędom, tzw. poka yoke, poziomowanie produkcji, bilansowanie linii produkcyjnej, szybkie przebrojenie maszyn i inne)¹².

U podstaw filozofii *kaizen* leży jedenaście zasad, które stanowią przewodnik po praktycznym i aktywnym stosowaniu ciągłego doskonalenia w celu wyszczuplenia procesu, strumienia wartości lub całego przedsiębiorstwa.

Zasady filozofii *kaizen* „10 + 1” to¹³:

1. Myślenie zgodnie z cyklem PDCA (*Plan-Do-Check-Act*; zaplanuj-wykonaj-sprawdź-działaj) i SDCA (*Standarize-Do-Check-Act*, standaryzuj-wykonaj-sprawdź-działaj).

2. Obserwowanie, rozmawianie z pracownikami i dokumentowanie rzeczywistości zgodnie z powiedzeniem „Idź do *gemba*”, czyli do rzeczywistego miejsca tam, gdzie są wykonywane procesy i gdzie są pracownicy.

3. W celu zidentyfikowania przyczyny problemu należy pytać „pięć razy dlaczego”, a nie „pięć razy kto jest winny”.

4. Niewykazywanie zadowolenia ze *status quo*, czyli z obecnego stanu rzeczy, przez np. porównanie stanu obecnego ze stanem idealnym.

¹¹ Notatki autorki z prelekcji M. Imaiego podczas VIII Międzynarodowego Kongresu *Gemba Kaizen – Total Productive Maintenance* organizowanego przez Kaizen Institute w dniu 23-24 listopada 2011r.; tekst zawarty w: *Udoskonalenie działań przedsiębiorstwa wielokulturowego zgodnie z koncepcją kaizen*, [w:] *Wyzwania gospodarki globalnej*, red. U. Mrzygłód, Prace i Materiały Instytutu Handlu Zagranicznego Uniwersytetu Gdańskiego nr 31, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2012, s. 538-552.

¹² M.R. Hamel, *Warsztaty kaizen*, Wydawnictwo Lean Enterprise Institute Polska, Wrocław, s. 13-27.

¹³ *Ibidem*, s. 22-24.

5. Doskonalenie tego, co jest istotne, wszelkie działania *kaizen* muszą być odpowiednio ukierunkowane, zadania muszą być skonkretyzowane.

6. Nastawienie na ciągłe działanie, nieodkładanie działań na później, ale wykonywanie ich natychmiast.

7. Doskonalenie metodą małych i częstych kroków powoduje duże i trwałe zmiany na lepsze i jest to często związane z działaniami nisko- i bezkosztowymi.

8. Wykorzystanie potencjału ludzkiego, przede wszystkim kreatywności, zdroworozsądkowych pomysłów ludzi, którzy są zaangażowani, a nie tylko pieniędzy.

9. *Kaizen* jest zadaniem wszystkich pracowników organizacji, każdy pracownik musi być zaangażowany w proces doskonalenia.

10. Kierownictwo od najwyższego do najniższego szczebla musi być świadome wprowadzania zmian, posiadać odpowiednią wiedzę merytoryczną na temat metod, narzędzi, czynników kulturowych umożliwiających transformację.

11. Wszystkie czynności, rzeczy należy wykonywać z pokorą i szacunkiem dla jednostki, „*kaizen* nie jest czymś, co robi się ludziom”, tylko z ludźmi w celu zwiększenia wartości dla wszystkich zainteresowanych.

Do głównych korzyści zastosowania *kaizen* przez stopniowe usprawnienia wszelkich aspektów działalności firmy można zaliczyć m.in.:

- redukcję kosztów, przez np. zmniejszenie poziomu zapasów, szybszy przepływ materiałów, wzrost wydajności pracy, produkcję w małych partiach – niższe zaangażowanie kapitału,
 - poprawę jakości, wydajności i efektywności pracy,
 - redukcję czasu realizacji zamówienia,
 - zmniejszenie liczby popełnianych błędów,
 - wzrost wydajności maszyn i urządzeń,
 - zachowanie ciągłości produkcyjnej,
 - większą satysfakcję klientów, przez np. dopasowanie produkcji do zamówień klientów, redukcję czasu realizacji zamówienia,
 - wprowadzenie jasnych, czytelnych standardów, wizualizacji prac,
 - zmniejszenie czy wręcz likwidację braków, błędów i poprawek, a tym samym kosztów produkcji,
 - redukcję czasów przezbrojeń,
 - wyeliminowanie, uproszczenie, zintegrowanie, zautomatyzowanie procesów,
 - poprawę identyfikowalności i czasu reakcji na problemy produkcyjne i jakościowe,
 - optymalne rozmieszczenie zasobów produkcyjnych pozwalające efektywniej wykorzystać przestrzeń produkcyjną,
 - zwiększenie efektywności i komfortu pracy i inne.
- A. Brandolese podaje, że najczęstszymi przyczynami niepowodzenia *kaizen* są¹⁴:
- silne oczekiwanie osiągnięcia pozytywnych wyników w krótkim czasie,
 - zbyt wysokie oczekiwania co do charakteru zgłaszanych propozycji,

¹⁴ A. Brandolese, 1994, *The problems of total quality*, Production Planning & Control, Jul-Aug/94, 1994, s. 330.

- wdrażanie zbyt wielu projektów doskonalenia organizacji w tym samym czasie,
- niewłaściwe podejście ograniczające zastosowanie koncepcji wyłącznie do wąsko pojmowanej dziedziny jakości.

Inne przyczyny niepowodzenia wskazywane przez wielu autorów to również: brak szkoleń z zakresu wdrażania *kaizen*, *nieświadomość* i niewłaściwe podejście pracowników dotyczące podstawowych zasad *kaizen*, zbyt wczesne przerwanie procesu, niezrealizowanie w pełnym wymiarze zasad, a tylko wybrane elementy, brak cierpliwości w osiąganiu wyników i inne.

3. Wyniki badań ankietowych

3.1. Metoda i cel badawczy

Badania ankietowe w przedsiębiorstwach na rynku polskim zostały przeprowadzone przy użyciu kwestionariusza ankietowego metodą CAWI (*Computer Assisted Web Interviews*) w lutym i marcu 2015 r. W celu uzupełnienia danych i niemożności przesłania ankiety autor przeprowadził także wywiady bezpośrednie. Innym zastosowanym narzędziem były arkusze obserwacji, a przy analizie danych z ankiety wykorzystano arkusz kalkulacyjny Excel. Ankiety były przesłane albo przeprowadzone z 79 wybranymi przedsiębiorstwami na rynku polskim, z którymi autor nawiązał wcześniej kontakty. W firmach tych był różny poziom zaawansowania *lean/kaizen*. Można by wyróżnić trzy grupy organizacji biorące udział w badaniu. Pierwsza, w której *lean/kaizen* dopiero się narodził i jest implementowany. Druga, gdzie *lean/kaizen* jest już wdrażany od kilku lat, ale cały czas jest usprawniany i firma uważa, że to nie jest jeszcze *kaizen* z tzw. prawdziwego zdarzenia. Trzecia, gdzie firma funkcjonuje już z powodzeniem z tzw. duchem *kaizen* od kilku lat. Warunkiem wypełnienia ankiety była znajomość zagadnień *kaizen* i *lean* w stopniu podstawowym. Na ankietę odpowiedziało 50 przedsiębiorstw (63,29%), lecz po weryfikacji kompletności ankiet do analizy wykorzystano 48 przedsiębiorstw (60,76%). W dwóch ankietach respondenci nie udzielili kompletnych odpowiedzi.

Zasadniczym celem przeprowadzenia badań było poznanie opinii i zdania osób związanych z *kaizen/lean* i osób pracujących w przedsiębiorstwach, w których *kaizen* działa, na temat czynników, powodów wdrożenia oraz barier we wdrożeniu *kaizen* w ich przedsiębiorstwach. Odpowiedzi respondentów były bardzo zróżnicowane i w dużej mierze uzależnione od zajmowanego stanowiska, posiadanej wiedzy merytorycznej i empirycznej. Ankietowanymi byli pracownicy zatrudnieni w firmach na różnych stanowiskach – od dyrektorów do operatorów liniowych. Większość respondentów stanowili jednak menedżerowie przedsiębiorstw (wyższy, średni i niższy szczebel) i specjaliści zajmujący się bezpośrednio narzędziami *lean*, doskonaleniem *kaizen* w organizacji, ale także zarządzaniem jakością, produkcją, księgowością czy logistyką itp.

Sposób pozyskania przez autora informacji miał charakter badań ilościowych (pomiarów wyników), ale także jakościowych (bezpośredni wywiad, bezpośrednia obserwacja). Ankietowani mieli odpowiedzieć na sześć pytań, które miały charakter pytań zamkniętych i otwartych. Respondenci mieli wybrać wskazane przez autora powody, ale również sami mieli wskazać czynniki i bariery ich zdaniem najważniejsze. Pytania zadane respondentom dotyczyły:

1. Wielkości zatrudnienia.
2. Branży przedsiębiorstwa.
3. Jak ocenia Pani/Pan sposób wdrożenia *kaizen* w Państwa przedsiębiorstwie (bardzo dobrze/dobrze/chyba dobrze/słabo/źle/bardzo źle/nie mam zdania).
4. Jakie czynniki mają wpływ na wdrażanie *kaizen* w przedsiębiorstwach na rynku polskim?
5. Jakie były i są główne powody wdrożenia *kaizen* w Państwa przedsiębiorstwie? (respondenci mieli wybrać z listy 5 najważniejszych ich zdaniem, przyporządkowując im punkty w skali 1-5, gdzie 5 oznaczało najważniejszy powód wdrożenia; respondenci mogli również wpisać inne, ich zdaniem najważniejsze powody wdrożenia).
6. Jakie były i są główne bariery przy wdrażaniu *kaizen* w Państwa przedsiębiorstwie? (respondenci mieli wymienić trzy, ich zdaniem główne).

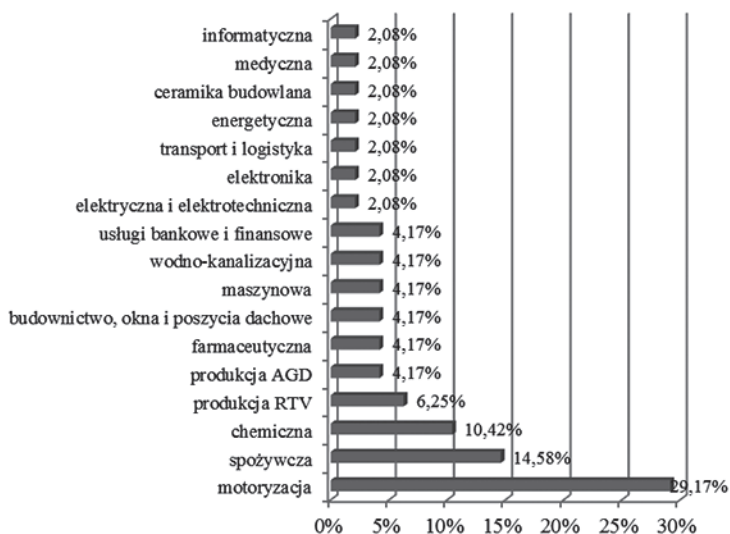
3.2. Charakterystyka próby badawczej

Próba badawcza obejmowała 48 przedsiębiorstw, z czego 39 to przedsiębiorstwa produkcyjne (81,25%), 4 usługowe (8,33%), 5 zaś – produkcyjno-usługowe (10,42%). Analizowane firmy różniły się między sobą poziomem zatrudnienia (tab. 1), stąd też dokonano podziału na 5 kategorii przedsiębiorstw, to znaczy: małe (do 49 pracowników), średnie (od 50 do 249 pracowników), duże (od 251 do 1000 pracowników), bardzo duże (od 1001 do 2000 pracowników) i wielkie (powyżej 2000 pracowników). Największą grupą wśród 48 przedsiębiorstw były firmy duże z udziałem 37,50%, kolejną były wielkie, mające 20,83% udziału. Trzecią grupą, której udział procentowy wyniósł 16,67%, były przedsiębiorstwa bardzo duże, czwartą średnie przedsiębiorstwa – 14,58%. Najmniej liczną grupą biorącą udział w ankiecie były małe przedsiębiorstwa – 10,42%.

Tabela 1. Struktura grupy badanych przedsiębiorstw według ich wielkości: (liczba i %)

	Przedsiębiorstwa				
	małe	średnie	duże	bardzo duże	wielkie
Liczba	5	7	18	8	10
%	10,42%	14,58%	37,50%	16,67%	20,83%

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.



Rys. 1. Struktura rozkładu branżowego badanych przedsiębiorstw w %

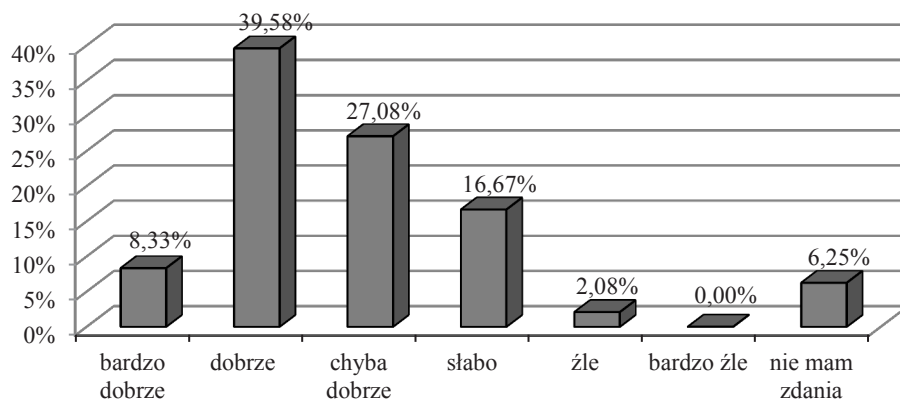
Źródło: opracowanie własne.

48 respondentów reprezentuje 17 branż (rys. 1). Prawie jedną trzecią stanowiła branża motoryzacyjna (29,17%). 14,58% ankietowanych to przedstawiciele branży spożywczej, 10,42% to reprezentanci branży chemicznej, 6,25% produkcji RTV. W badaniu wzięło również udział dwanaście przedsiębiorstw z udziałem po 4,17% z produkcji AGD, farmaceutycznej, budownictwa, produkcji okien i poszyc dachowych, maszynowej, wodno-kanalizacyjnej oraz siedem innych przedsiębiorstw z różnych branż, w tym usługowych, z łącznym udziałem wynoszącym 14,58%.

3.3. Analiza szczegółowa odpowiedzi na zadane pytania

Przeprowadzenie szczegółowego badania ankietowego rozpoczęto od pytania dotyczącego oceny sposobu wdrażania *kaizen* w analizowanych przedsiębiorstwach (rys. 2). Autor w ten sposób chciał sprawdzić, jak ankietowani spostrzegają wdrażanie u nich *kaizen*, jakie mają do niego nastawienie. I tak na uwagę zasługuje to, że nikt nie odpowiedział „bardzo źle”, aczkolwiek trzy przedsiębiorstwa nie miały zdania. Wynikało to z tego, że w tych firmach od niedawna zaczęto wdrażać *kaizen* i nie widać jeszcze efektów tego wdrożenia, stąd też respondenci nie mogli jednoznacznie udzielić odpowiedzi. Źle oceniło tylko jedno średnie przedsiębiorstwo. Na 48 firm biorących udział w ankiecie, trzy czwarte oceniło pozytywnie, z czego najwięcej, bo aż prawie 40% odpowiedzi, oceniło dobrze, ponad 27% chyba dobrze, a 8,33% (po 2 firmy duże i wielkie) zaznaczyły, że bardzo dobrze. Taki osiągnięty wynik wskazuje na to, że przedsiębiorstwa zdają sobie sprawę z możliwości i korzy-

ści, jakie mogą uzyskać z implementacji ciągłego doskonalenia. Niestety, w kolejnych pytaniach okazało się, że nie jest to wcale łatwe, gdyż wymaga bardzo często zaangażowania, chęci zmiany, zrozumienia, dyscypliny czy też odpowiedniej motywacji.



Rys. 2. Struktura odpowiedzi na pytanie dotyczące oceny sposobu wdrażania *kaizen* w analizowanych przedsiębiorstwach

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Drugie szczegółowe pytanie do respondentów, tym razem otwarte, miało dotyczyć ogólnych czynników, bardziej zewnętrznych niż wewnętrznych, które mają wpływ na wdrażanie *kaizen* w przedsiębiorstwach na rynku polskim. Niestety brak skonkretyzowanego pytania, o jakie czynniki chodzi autorowi, spowodował, że respondenci wymienili także czynniki wewnętrzne (rys. 3). Takie odpowiedzi sugerują, że w analizowanych przedsiębiorstwach bardzo dużą uwagę przywiązuje się do samej organizacji, wykształcenia świadomości w pracownikach, identyfikacji pracownika z firmą, jego zaangażowania i kadry zarządzającej. Czynniki zostały wymienione przez 46 przedsiębiorstw. Dwóch respondentów nie wskazało na czynniki – jeden z nich odpowiedział, że nie ma pojęcia, drugi zaś, że nie miał szkolenia z *kaizen*, a zatem nie wie, jakie mogą być czynniki wpływające na wdrożenia *kaizen*. Łącznie zostały udzielone 84 odpowiedzi, które pogrupowano w 20 kategoriach czynników, nie licząc odpowiedzi „nie wiem” (rys. 3).

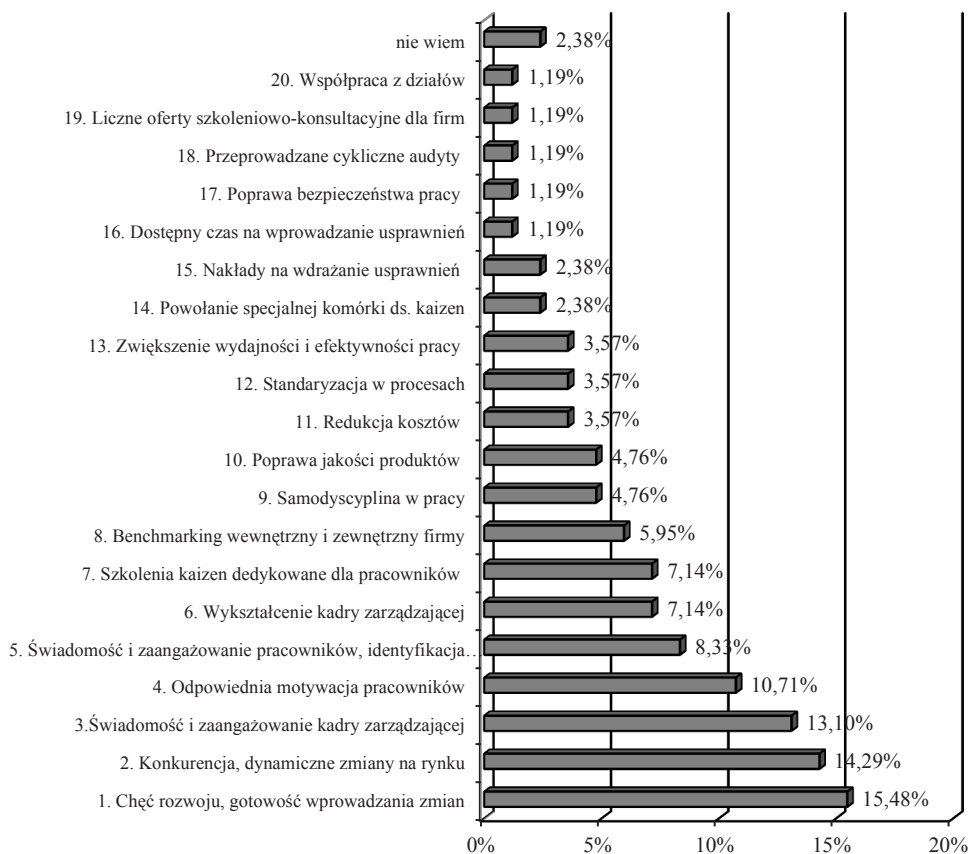
Chęć rozwoju przedsiębiorstwa, gotowość do wprowadzenia zmian to czynnik, który uzyskał największy udział procentowy. Respondenci twierdzą, że bez chęci pracowników do wprowadzenia usprawnień, naturalnej potrzeby rozwoju i ciągłego doskonalenia, samodyscypliny (ósma pozycja w rys. 3 pod względem udziału %), bez nastawienia prorozwojowego całej firmy, bez identyfikacji pracownika z firmą (piąta pozycja w rys. 3 pod względem udziału %), która ma na celu sprostać rosnącym wymaganiom klienta, bez zmiany mentalności – *kaizen* nie ma racji bytu

w codziennym życiu organizacji. Można zacząć go wprowadzać, ale niestety bardzo ciężko będzie go utrzymać, a nastawienie tylko na wyniki nie wzbudzi w pracownikach chęci rozwijania ich potencjału. Ważne zatem również jest przeprowadzenie szkoleń dla pracowników, tak aby wiedzieli, jakie korzyści niesie za sobą wprowadzenie ciągłego doskonalenia (szósta pozycja w rys. 3 pod względem udziału procentowego).

Drugim wymienionym czynnikiem, tym razem zewnętrznym – jest konkurencja, dynamiczne zmiany na rynku. Ankietowani twierdzą, że w dzisiejszych czasach, aby sprostać wymaganiom klienta, należy być konkurencyjnym, oferować klientom produkty, takie jakie oni sobie życzą, chociażby poprzez podwyższanie standardów, ulepszanie produktów czy usług na tle konkurencji. Każdy zdaje sobie sprawę z faktu, że obecnie rynek producenta zamienił się w rynek konsumenta. To klient często stawia warunki, a firma chcąc go utrzymać, musi je spełnić. Ważne jest zatem obserwowanie otoczenia, bycie elastycznym, aby móc zaoferować produkt czy usługę lepszą niż konkurencja.

Trzecim czynnikiem jest świadomość i zaangażowanie kadry zarządzającej. Jak wspomniano wcześniej, w części teoretycznej, bez dobrego przywództwa, zaangażowania, ale również wiedzy merytorycznej i praktycznej kadry (szósta pozycja na rys. 3 pod względem udziału procentowego), wdrożenie, a raczej utrzymanie ciągłego doskonalenia nie będzie łatwe. Kadra zarządzająca nie powinna skupiać się tylko na szybkich efektach, zarządzać, opierając się „tylko na cyferkach”, aby tym samym zdobyć upragnioną pozycję i władzę w firmie. Nie może mieć obaw i oporu przed zmianami, ponieważ jak mówi M. Imai: „przykład idzie z góry, zaś siła z dołu”. To kierownicy powinni umieć zaangażować pracowników do zmian, muszą mieć w sobie tzw. samodyscyplinę (ósma pozycja w pod względem udziału %). To oni muszą być nauczycielem dla pracowników i traktować ich z pełnym szacunkiem i wiarą w osiągnięcie jak najlepszych wyników. Jeżeli kadra zarządzająca nie będzie chętna do ciągłej poprawy, nawet tych drobnych rzeczy, nie będzie umiała zaangażować całej grupy – to nie ma w ogóle sensu wprowadzać *kaizen*, bo i tak w pewnym momencie „*kaizen* umrze śmiercią naturalną”. Respondenci wskazują na brak odpowiednich wyszkolonych osób zajmujących się działaniami *kaizen*. Bardzo często nie ma w ogóle osoby zajmującej się takimi działaniami, a wykonuje je ktoś inny w ramach dodatkowej pracy, a tak nie powinno być. A zatem ważne jest, jak wskazują respondenci, powołanie specjalnej komórki (dziesiąta pozycja), która byłaby skupiona tylko na działaniach ciągłego doskonalenia.

Czwartym czynnikiem istotnym z punktu widzenia respondentów jest odpowiednia motywacja pracowników, ale także stworzenie odpowiedniego systemu sugestii pracowniczych. Niestety wiele firm myli te dwa pojęcia, uważając, że są to te same systemy. Trzeba wyjaśnić w tym miejscu, że są to dwie różne rzeczy, aczkolwiek zarówno system sugestii, jak i system motywacyjny powinny być ze sobą spójne. Firma może mieć system motywacyjny, ale wcale nie musi mieć systemu sugestii. System sugestii rozwija i wspiera innowacyjność w przedsiębiorstwie, zawsze



Rys. 3. Struktura odpowiedzi na pytanie dotyczące czynników mających wpływ na wdrażanie *kaizen* w przedsiębiorstwach na rynku polskim

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

odnosi się do pomysłów. Ankietowani, podając ten czynnik, zaznaczyli, że wynagrodzenie pracownika powinno być powiązane ze skutecznością wdrażania systemów ciągłego doskonalenia, a sam wprowadzony system ma przede wszystkim docenić zaangażowanie pracowników i zmotywować do dalszych działań usprawniających. Według autora podstawowe funkcje systemów sugestii to m.in.¹⁵:

- promowanie przepływu wiedzy w organizacji, z naciskiem na wiedzę praktyczną pracowników liniowych,

¹⁵ A. Piasecka-Głuszak, 2012, *Employee Suggestion System as an Important Element of the Implementation of Kaizen Management System in the Company – Case Studies*, [w:] *Human Resources in Process Improvement*, red. Borkowski S., Rosak-Szyrocka J., Oficyna Wydawnicza Stowarzyszenia Menedżerów Jakości i Produkcji, Częstochowa, s. 74-75.

- źródło innowacji – pomysły pracowników promują wdrażanie nowych praktyk, standardów, wpływają na odświeżanie aktualnych standardów i praktyk,
- sprzyja komunikacji, otwartej rozmowie między pracownikami i przełożonymi, pozwala pracownikom swobodnie wyrażać obawy i wszelkie pretensje, dzięki systemowi sugestii pracownicy mają prawo głosu,
- wpływa na zaangażowanie pracowników, a w konsekwencji ma wpływ na wzrost morale oraz produktywności,
- wpływa na siłę płynącą z *gemba*, czyli miejsca powstawania wartości dodanej,
- sprzyja samorozwojowi i kreatywności pracowników.

Kolejnym czynnikiem, który ma wpływ na wdrażanie *kaizen*, według respondentów, jest benchmarking zewnętrzny i wewnętrzny przedsiębiorstwa, a przede wszystkim pokazywanie pracownikom korzyści, jakie przynosi *kaizen* w innych przedsiębiorstwach. Benchmarking ma przede wszystkim na celu udoskonalenie operacji, procesów, metod, efektywności własnej organizacji poprzez identyfikowanie, analizowanie, adaptowanie i wdrażanie najlepszych rozwiązań. Obecnie wiele firm współpracuje ze sobą w celu wypracowania najlepszych rozwiązań. Ponadto wiele organizacji konsultingowych podpisało umowy z przedsiębiorstwami, które zapraszają przedstawicieli innych firm na tzw. benchmarktour. Dzięki takim wizytom przedsiębiorstwa mogą wymienić się doświadczeniami, wzbogacić wiedzę, zobaczyć, jakie efekty przynoszą różne wdrożone narzędzia usprawnień w firmach z różnych branż.

Poprawa jakości produktów w efekcie działań *kaizen* to następny wymieniony przez respondentów czynnik, zajmujący ósmą pozycję pod względem udziału procentowego odpowiedzi. Poprzez systematyczne usprawnianie procesów, doskonalenie wprowadzonych standardów (dziewiąta pozycja) firma może liczyć na lepsze wykorzystanie zasobów, mniej marnotrawstwa, lepsze jakościowo produkty, a tym samym większe zadowolenie klientów.

Cztery wymienione przez respondentów czynniki, w ankiecie zajmujące dalsze pozycje pod względem liczby udzielonych odpowiedzi, dotyczą celów i korzyści uzyskanych dzięki *kaizen*, takich jak redukcja kosztów, zwiększenie wydajności i efektywności pracy, poprawa bezpieczeństwa, współpraca działów.

Aby *kaizen* mógł być wdrożony, według ankietowanych potrzebne są również środki finansowe i czas na wprowadzanie usprawnień.

Jedna firma udzieliła również ciekawej odpowiedzi, zwracając uwagę na fakt, że w ostatnich latach pojawiło się bardzo dużo firm konsultacyjno-szkoleniowych, które oferują szkolenia i konsultacje z zakresu *kaizen* i *lean*. A zatem można stwierdzić, patrząc na liczne oferty, że na rynku polskim jest zapotrzebowanie na tego typu szkolenia. Ponadto wiele firm poza przekazaną wiedzą merytoryczną może również przekazać wiedzę opartą na doświadczeniu konsultantów, trenerów, którzy pracowali wcześniej w firmach, gdzie wdrożony był *lean* i *kaizen*.

W pytaniu dotyczącym głównych powodów wdrożenia *kaizen* w analizowanych przedsiębiorstwach autor wskazał na 18 głównych, jego zdaniem, powodów oraz

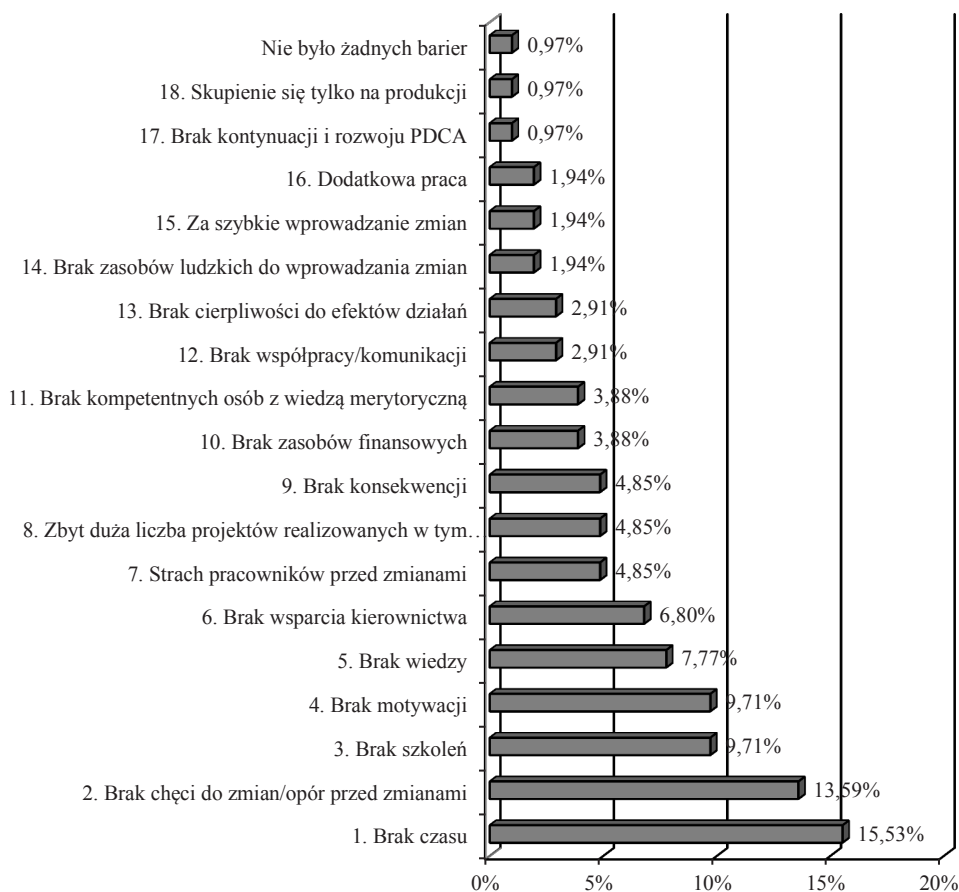
umożliwił udzielenie odpowiedzi „nie mam zdania/nie wiem”, którą jednak żaden respondent nie zaznaczył. Ankietowani musieli wybrać z listy pięć ich zdaniem najważniejszych powodów i przyporządkować im punkty w skali od 1 do 5, gdzie 5 oznaczało najważniejszy powód wdrożenia. Respondenci mogli również wpisać inne, ich zdaniem najważniejsze powody wdrożenia. I tutaj został wymieniony powód: oczekiwania centrali koncernu. Wszystkie wskazane przez autora w tabeli powody uzyskały odpowiednią liczbę punktów. Po przeanalizowaniu wszystkich odpowiedzi i przeliczeniu punktów za najważniejszy powód wdrożenia *kaizen* respondenci uznali poprawę jakości, wydajności i efektywności pracy. Drugą pozycję zajęła redukcja kosztów, a trzecią poprawa jakości produktów. Szczegółowe wyniki z osiągniętym udziałem procentowym pod względem liczby zdobytych punktów przedstawia rys. 4.



Rys. 4. Struktura odpowiedzi na pytanie dotyczące głównych powodów wdrożenia *kaizen* w analizowanych przedsiębiorstwach

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Jakie były i są główne bariery przy wdrażaniu *kaizen* w analizowanych przedsiębiorstwach, to kolejne otwarte pytanie skierowane do respondentów. Autor nie podając najczęściej spotykanych w literaturze barier czy nie powołując się na własne doświadczenie, wcześniejsze prowadzone badania, chciał uzyskać subiektywne odpowiedzi ankietowanych firm. I tak respondenci wymienili łącznie 103, które zostały pogrupowane w osiemnastu kategoriach barier (rys. 5). Jedna z firm (duża) jednakże wykazała brak jakichkolwiek barier przy wdrażaniu *kaizen*. Największą barierą wskazaną przez respondentów jest brak czasu. Jak wspomniano wcześniej, niestety w wielu firmach występują przeciążenia pracowników zbyt dużą liczbą obowiązków, zatem brak jest często czasu na dodatkowe zadania (pozycja dziewiąta, kategoria szesnasta na rys. 5), wprowadzające zmiany. Ponadto zatrzymanie pracy



Rys. 5. Struktura odpowiedzi na pytanie dotyczące głównych barier przy wdrożeniu *kaizen* w analizowanych przedsiębiorstwach

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

działu na kilka godzin – jak wskazują firmy – nie sprzyja wydajności i efektywności pracy. Na uwagę zasługują również odpowiedź „i tak to robimy, to po co pisać”. Taka odpowiedź świadczy o tym, że niestety, mimo iż brakuje czasu, to pracownicy i tak muszą wprowadzać zmiany, bo tego wymaga polityka firmy.

Drugą barierą, która wcześniej została wymieniona przy czynnikach, jest brak chęci do zmian, ale także opór przed zmianami. W wywiadzie bezpośrednim – niektóre firmy zaznaczyły, że brak chęci wynika przede wszystkim z nieodpowiedniego systemu nagradzania za pomysły, zbyt niskich nagród za wprowadzone usprawnienia (pozycja czwarta, kategoria czwarta na rys. 5). Ponadto w innych firmach pomysły usprawniające są po prostu wpisywane w obowiązki pracowników, które również nie są oceniane. Innym przykładem braku chęci jest brak możliwości wprowadzenia pewnych zmian, bo kierownictwo nie wyraża zgody albo nie ma to po prostu zasobów, chociażby finansowych (pozycja siódma, kategoria dziesiąta), ale również pracowników (pozycja dziewiąta, kategoria czternasta).

Kolejne bariery to brak szkoleń i wiedzy, co związane jest przede wszystkim z niezrozumieniem zasad *kaizen*, niejasnymi procedurami, brakiem świadomości wśród pracowników operacyjnych. Brak odpowiedniej wiedzy merytorycznej wynika także z braku kompetentnych osób, które powinny zajmować się działaniami *kaizen*.

Strach pracowników przed zmianami, że np. mogą otrzymać nowe obowiązki przy tym samym wynagrodzeniu, bądź też strach, że po wprowadzeniu usprawnienia ich pozycja może ulec degradacji, przesunięciu na inne stanowisko, czy wręcz strach przed zwolnieniem – to kolejna bariera wskazana przez respondentów.

Brak wsparcia kierownictwa to następna przeszkoda wymieniona przez respondentów, a jak wspomniano wcześniej w analizie czynników, kadra zarządzająca ma bardzo duży wpływ na powodzenie działań *kaizen* w przedsiębiorstwie.

Zbyt duża liczba projektów realizowanych w tym samym czasie, jak również za szybkie wprowadzanie zmian to bariery, które nie pozwalają na dokładne zweryfikowanie usprawnienia, a brak cierpliwości w oczekiwaniu na efekty może przyczynić się do wyeliminowania istotnych usprawnień w dłuższej perspektywie czasowej.

4. Zakończenie

Przeprowadzone badania ankietowe pokazały, że przedsiębiorstwa na rynku polskim, mimo napotykaných barier, stosują koncepcję *kaizen* z powodzeniem, aczkolwiek wiele z nich wskazuje na trudności we wprowadzaniu usprawnień w codziennym życiu firmy. Warto dodać, że nikt z respondentów nie ocenił sposobu wdrożenia bardzo źle, a tylko jedno średnie przedsiębiorstwo oceniło źle. Każdy z ankietowanych wskazał na główne powody wdrożenia *kaizen*, zatem można przypuszczać, że znane są korzyści, jakie niesie za sobą podejście ciągłego doskonalenia. Nie wiadomo jednak, w jakim stopniu analizowane przedsiębiorstwa stosują się do zasad *kaizen*, ale biorąc pod uwagę wymienione bariery, widzimy, że w każdym z nich jest jeszcze pole do codziennego ciągłego doskonalenia.

Literatura

- Brandolese A., 1994, *The problems of total quality*, Production Planning & Control, Jul-Aug/94, 1994.
- Farris J., van Aken E., Doolen T.L., Worley J., 2008, *Learning from less successful kaizen events: a case study*, Engineering Management Journal, t. 20, nr 3, <http://www.academia.edu> (10.03.2015).
- Hamel R., 2014, *Warsztaty kaizen*, Wydawnictwo Lean Enterprise Institute Polska, Wrocław.
<http://encyklopedia.pwn.pl/szukaj/kaizen.html> (10.03.2015).
<http://www.yourdictionary.com/kaizen#americanheritage> (10.03.2015).
<http://www.businessdictionary.com/definition/kaizen.html> (10.03.2015).
<http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/kaizen> (10.03.2015).
- Imai M., *Gemba kaizen. Zdroworozsądkowe podejście do strategii ciągłego rozwoju*, MT Biznes, Warszawa 2012.
- Karaś E., 2011, *Doskonalenie przedsiębiorstwa w odniesieniu do koncepcji zarządzania jakością*, [w:] I.K. Hejduk (red.), *Sustainability odpowiedzi na kryzys ekonomiczny. Nowe koncepcje przedsiębiorstwa przyszłości*, Wydawnictwo ORGMASZ, Warszawa.
- Miller J., Wroblewski M., Villafuerte J., 2014, *Kultura kaizen. Budowanie i utrzymanie kultury ciągłego doskonalenia*, MT Biznes, Warszawa.
- Notatki autorki z prelekcji M. Imai pt. *Kaizen to lean to green. Omówienie zadań kierowniczych w zachodnich przedsiębiorstwach*, VIII Międzynarodowego Kongresu Gemba Kaizen – Total Productive Maintenance organizowanego przez Kaizen Institute w dniu 23-24 listopada 2011 r.
- Piasecka-Głuszak A., 2012, *Znajomość głównych źródeł marnotrawstwa w przedsiębiorstwie według KMS szansą na usprawnienie łańcucha dostaw we współczesnej gospodarce światowej*, [w:] *Globalizacja i regionalizacja w gospodarce światowej*, red. Skulska B., Domiter M., Michalczyk W., Wydawnictwo UE, Wrocław.
- Piasecka-Głuszak A., 2012, *Employee Suggestion System as an Important Element of the Implementation of Kaizen Management System in the Company – Case Studies*, [w:] *Human Resources in Process Improvement*, red. Borkowski S., Rosak-Szyrocka J., Oficyna Wydawnicza Stowarzyszenia Menedżerów Jakości i Produkcji, Częstochowa.