

# Kaizen

## *jako narzędzie kształtowania optymalnych metod pracy*

*Kaizen* – z jap. dobra zmiana – to mechanizmy i działania ukierunkowane na doskonalenie małymi krokami. Nie oczekuje się tutaj dużych zmian, ale drobnych usprawnień, których autorami są najczęściej szeregowi pracownicy. I o takich właśnie kaizenach, budowanych i wdrażanych przez pracowników, będziemy tu pisać. Dlaczego? Ponieważ okazuje się, że właśnie takie stopniowe, oddolne zmiany przynoszą znaczące oszczędności finansowe (!), a przede wszystkim są trwałe.



fol. LeanQ Team

autor JOANNA CZERSKA

### o autorze

zalożycielka firmy  
doradczą-szkoleniowej  
*LeanQ Team*;  
doktor inżynier  
w zakresie zarządzania  
i ekonomii;  
zrealizowała projekty  
z zakresu rozwoju  
przedsiębiorstwa  
w oparciu o koncepcję  
*Lean*, w tym *Value  
Stream Mapping*,  
zarządzania wynikami  
oraz zarządzania  
łańcuchem dostaw

Jak to możliwe, że szeregowi pracownicy potrafią wygenerować mierzalne oszczędności? Oni są w miejscu, w którym realizowany jest proces, codziennie mierzą się z problemami i nieefektywnymi działaniami. Dostrzegają je. Czasem z rezygnacją obsługują je, realizując bieżące zadania, a często czekają, aż „ktoś pójdzie po rozum do głowy i coś zmieni”. I nie ma znaczenia, czy pracownikiem jest operator maszyny na produkcji, czy pracownik biura obsługi klienta, planowania, zaopatrzenia, czy też magazynu. Oni widzą najwięcej i najlepiej. Kierownikom, zwłaszcza tym, którzy rzadko bywają na tzw. *gemba* (z jap. miejsce, w którym się doświadcza), może tylko tak się wydawać. Jednak rola kierownika nie jest bez znaczenia w kaizen. To

on, widząc procesy w szerszej perspektywie, może właściwie zdefiniować cele i dobrać zespół do ich osiągnięcia. To on jest zewnętrznym źródłem motywacji do działania i wiary w sukces zespołu. Tylko on może przydzielić czas i środki na realizację celu. Bez wskazania pracownikom celu dla zmian efekty mogą być rozproszone i niekoniecznie odzwierciedlone w wynikach firmy.

Nasze doświadczenie wskazuje, że na sukces kaizen składa się kilka elementów:

+ potrzeba zmiany (cel) – nie lubimy zmian, generują one ryzyko, że po ich wdrożeniu będzie gorzej niż jest; ukierunkowanie na konkretny cel do osiągnięcia pozwala ustalić, jaka zmiana jest potrzebna,

+ przekonanie do zmiany (przyczyna celu) – nie lubimy, kiedy ktoś mówi nam, że coś robimy źle; ustalony cel – z wyjaśnieniem, dlaczego jest ważny – pozwala samodzielnie ustalić zakres niezbędnej zmiany bez poczucia, że to, co robiło się do tej pory, jest niewłaściwe – po prostu zmieniły się okoliczności i pojawiły nowe wyzwania,

+ autorzy zmiany (zespół) – nie lubimy robić czegoś, co wymyślili inni; do samodzielnie ustalonych zmian mamy większe przekonanie, chętnie o nie dbamy, a jeszcze chętniej cieszymy się ze swoich (a nie cudzych) sukcesów,

+ czas na zmiany (plan) – nawet gdy widzimy potrzebę zmiany, mamy dylemat: jeździć z częściowo wypełnioną tawką czy zatrzymać się i ją naładować do pełna? Czy jeśli zatrzymam się, to zrealizuję na czas zadania, które mi przydzielono? Jeśli jednak przydzielonym zadaniem jest realizacja zmiany, nie mam dylematu i spokojnie mogę się zająć „ładowaniem taczki”,

+ motywacja (potrzeba sukcesu) – nie chcemy zajmować się działaniami, które są naszym zdaniem skazane na porażkę; nasza ocena sytuacji może być podyktowana brakiem wiedzy lub zbyt wygórowanym celem, dlatego przygotowani merytorycznie do zmiany i z realnym do osiągnięcia celem, dopinguowani wiarą w sukces, jesteśmy w stanie wdrożyć zmianę z sukcesem.

Dlatego, gdy chcemy wdrożyć z sukcesem *kaizen* w naszej firmie, niezbędne jest przygotowanie zarówno szeregowych pracowników, jak i ich przełożonych. Pierwsze zmiany pracownicy potrafią wdrażać, bazując na swoich pomysłach. Jednak po jakimś czasie pomysły się kończą, a wyzwania i cele pozostają poza zasięgiem. Wtedy przychodzi czas na proste szkolenia z zakresu identyfikacji *muda* (z jap. marnotrawstwo) na stanowisku pracy (5S) i w realizowanych procesach (gry symulacyjne z zakresu zarządzania przepływem informacji i materiałów). Na kolejnym etapie szkoli się pracowników z zakresu narzędzi i technik doskonalenia, takich jak SMED, standaryzacja pracy czy kanban. Tak wyposażeni są świadomymi i realnymi partnerami do wprowadzania zmian.

Ale jak tu szkolić pracowników, którzy muszą przecież realizować bieżące zadania? Do takich decyzji musi dojrzeć sam przełożony: jeśli chce efektów, musi zainwestować. A czy nie można przeszkolić tylko części pracowników? Oczywiście, jeśli chcemy zmniejszyć potencjał zmian, możemy rozwinąć kompetencje mniejszej liczby osób. Każdy człowiek przechodzi przez procesy zmian. Jedni potrzebują do tego zespołu (ci są widoczni), inni realizują je samodzielnie (ci wydają się niezaangażowani). Prawdą jednak jest, że nie wszyscy mają predyspozycje do wdrażania zmian w dowolnym zakresie. Dlatego bardzo spodobano mi się rozwiązanie stosowane

### Przełożony

- + musi rozumieć rolę swojego działu w organizacji i to, w jaki sposób oddziałuje na wynik firmy (tylko poprawa wyniku firmy, a nie lokalne optymalizacje stanowią o tym, że działania oceniamy jako sukces), dlatego musi mieć określone cele, spójne z celami firmy,
- + musi umieć przełożyć stawiane mu cele na cele, które stawiać będzie pracownikom,
- + musi ufać pracownikom, że wiedzą, co robią, i potrafią zmienić to, co robią,
- + musi systematycznie być na *gembie*, by pracownicy wierzyli, że stawiając im cele, rozumie, z czym wiązać się będzie ich realizacja,
- + musi być przywódcą zmiany (wyznaczać kierunki), ale też przewodnikiem (podpowiadać, dostarczać wiedzy, wspierać) oraz mistrzem, za którym chce się podążać.

### Pracownik

- + musi rozumieć, dlaczego zmiany są potrzebne jemu i firmie,
- + musi umieć zidentyfikować problem lub problematyczny objaw,
- + musi umieć zidentyfikować *muda*,
- + musi mieć poczucie, że jest w stanie zmienić problem w rozwiązanie (ma prawo do składania propozycji, musi wiedzieć, że zostanie wysłuchany, otrzyma konstruktywną informację zwrotną),
- + potrzebuje wiedzy o tym, jak szukać rozwiązań i jakie rozwiązania są dostępne (wiedza).

w jednej ze szwedzkich fabryk: każdy z operatorów linii mógł wybrać sobie własny profil zależnie od zainteresowań: koordynator (organizacja i proces), jakościowiec (błędy, problemy ze stabilnością procesu), techniczny (maszyny, wyposażenie). Profilom tym przyporządkowano ścieżkę szkoleniową, a pracowników angażuje się w działania skorelowane z ich specjalizacją. Zespołom roboczym, zależnie od stawianego celu i zakresu, przydziela się liderów *kaizen*, którzy pochodzą z działów: jakości, inżynierii procesów oraz utrzymania ruchu.

### SKORO NAJLEPIEJ ZACZAĆ OD NAUCZENIA SIĘ, CZYM JEST MUDA, TO CZYM ONA TAK WŁAŚCIWIE JEST?

P. Hines i D. Taylor w swojej książce *Going Lean* (Lean Enterprise Research Centre, Cardiff Business School, Cardiff 2000) definiują *muda* jako marnotrawstwo. Zaznaczają również, że kluczem do sukcesu zdefiniowania, czym jest marnotrawstwo, jest wartość tego, co robimy, z punktu widzenia klienta zewnętrznego lub klienta naszego procesu. Czynności dzielą na trzy kategorie:

- + dodające wartości klientowi,
  - + niedodające wartości – zbędne z punktu widzenia potrzeb klienta i realizowanego przez nas procesu,
  - + niezbędne, niedodające wartości – mimo że niepotrzebne klientowi, potrzebne do realizacji naszych procesów w ich dzisiejszym stanie, np. przebrojenia, kontrola jakości.
- Badania wykonane przez LERC wskazują proporcje między tymi trzema typami czynności, jakie istnieją w przebadanych przez nas przedsiębiorstwach (co potwierdzają również prowadzone badania empiryczne), które nie wdrażały jeszcze zasad *lean*. W fizycznym otoczeniu produktu (wytwarzanie, logistyka) współczynniki te kształtują się następująco:
- + 5% – czynności dodające wartości,
  - + 60% – czynności niedodające wartości, czyli zbędne,
  - + 35% – niezbędne czynności niedodające wartości, czyli takie, które choć zbędne, musimy wykonywać z uwagi na uwarunkowania, w jakich funkcjonujemy.
- Natomiast znacząco większym potencjałem charakteryzuje się informacyjne otoczenie produktu (tj. biuro, dystrybucja, handel):

- + 1% – czynności dodające wartości,
- + 49% – czynności niedodające wartości,
- + 50% – niezbędne czynności niedodające wartości.

Shigeo Shingo w książce *Fundamental Principles of Lean Manufacturing* (Shingo, Shigeo/Liker, Jeffrey K. (FRW), USA,

Enna Products Corp, Bellingham 2009) dzieli marnotrawstwo na siedem głównych typów, wskazując siedem podstawowych obszarów obserwacji środowiska pracy. Są to:

- + nadprodukcja – produkowanie zbyt wiele i zbyt szybko; powoduje to niewłaściwy przepływ informacji lub materiałów oraz zapasów,
  - + braki – częste błędy pracowników biurowych, problemy z jakością produktu, dostawy wadliwych materiałów,
  - + zbędne zapasy – nadmierne zapasy i opóźnienia informacji lub produktów, a w rezultacie nadmierne koszty i niewłaściwa obsługa klienta,
  - + niewłaściwe metody wytwarzania – zastosowanie niewłaściwych narzędzi, procedur i metod, często w sytuacji, gdy prostsze podejście może okazać się bardziej efektywne,
  - + nadmierny transport – zbędny ruch ludzi, informacji lub materiałów, a w rezultacie zmarnowany czas, wysiłek i rosnące koszty,
  - + przestoje – długie okresy bezczynności ludzi, informacji lub materiałów, a w rezultacie niewłaściwe przepływy i długie cykle produkcyjne,
  - + zbędny ruch – niewłaściwa organizacja stanowisk pracy, wynikająca z nieergonomicznego zagospodarowania przestrzeni roboczej, np. nadmierne gięcie, a później rozprostowywanie.
- Do tej listy można dodać jeszcze ósme marnotrawstwo, tj. zmarnowany potencjał ludzki.

Zasady postępowania z marnotrawstwem są proste: czynności niedodające wartości trzeba wyeliminować, a dla niezbędnych czynności niedodających wartości zredukować do minimum czas ich trwania i koszty.

### MAM WIEDZĘ, ALE PO CO REALIZOWAĆ TE KAIZENY? – CZYLI O MOTYWACJI

Teorii motywacji jest wiele, jednak nasze doświadczenie pokazuje, że kluczową rolę w motywacji do angażowania w działania doskonalące odgrywa bezpośredni przełożony. Chodzi tu o sposób, w jaki buduje on relacje z podwładnymi, o jego umiejętność definiowania i uzasadniania celów, a także o delegowanie nie tylko odpowiedzialności, ale też uprawnień. Dlaczego? Jeśli jako pracownik czuje, że ma prawo wyrażać opinie bez oceniania jego osoby, jeśli jest ktoś, kto go słucha i chce go wspierać, a do tego daje kredyt zaufania oraz pomaga oddzielić czas na wdrażanie zmian od bieżącej pracy, to pracownik ma motywację do działania innego niż codzienna, mało urozmaicona praca. Przełożony-Mistrz-Przywódca-Przewodnik

jest znacznie bardziej efektywny aniżeli kilku koordynatorów *kaizen* razem wziętych.

Czy zatem nagradzać udział w działaniach *kaizen*? Oczywiście! Najskuteczniej można nagradzać sukcesy przez wspólną integrację zespołu (w tym jego szefa), a także przez promowanie wyników zespołu w całej firmie. A co z pieniędzmi? Oszczędzajmy je na przyszłe podwyżki uzyskane dzięki zwiększaniu marży przez uruchamianie akcje *kaizen*, a nie drobne jednorazowe nagrody. Oczywiście, jeśli pojawiają się rewolucyjne pomysły, warto nagrodzić pracownika nagrodą indywidualną, ale powinny to być sytuacje wyjątkowe, tak jak pomysłów-diaamentów jest raczej niewiele.

#### SYSTEM KAIZEN – CO TO JEST?

Realizacja działań doskonalących jako usprawnień pojedynczych i wyrwanych z kontekstu realnych potrzeb organizacji nie jest właściwą ścieżką. Warto stworzyć coś, co nazywane jest systemem *kaizen* czy też systemem ciągłego doskonalenia.

System *kaizen* to zestaw procesów służących generowaniu: celów do osiągnięcia, działań doskonalących, ich realizacji oraz oceny skutków tych działań. By był skuteczny, musi się składać z następujących elementów:

- + mechanizmu wyznaczania celów top-down, np. wykorzystania mechanizmu Wizualnego Zarządzania Wynikami (Performance Visual Management), czyli tablic służących przełożonemu i jego zespołowi do codziennego omawiania wyników i problemów, inicjowania działań doskonalących oraz bieżącej komunikacji top-down, down-top,
- + mechanizmu komunikacji i pobudzania motywacji do podejmowania działań doskonalących – tu również ma zastosowanie mechanizm Wizualnego Zarządzania Wynikami,
- + mechanizmu budowania wiedzy i umiejętności, tj. programu rozwoju kompetencji uzupełniających z zakresu identyfikacji marnotrawstwa na stanowisku pracy i w procesach, rozwiązywania problemów (problem solving), narzędzi i technik ukierunkowanych na konkretne problemy. Do tego potrzebni są trenerzy wewnętrzni/zewnętrzni, którzy przygotowują i zainspirują przyszłych *kaizenowców*,
- + mechanizmu planowania czasu na zmiany, np. ustalonego Dnia *kaizen* – dnia poświęcanego wyłącznie na wdrażanie działań doskonalących, uprzednio przygotowanego w taki sposób, by możliwe było wdrożenie zmiany w ustalonym czasie,
- + mechanizmu oceny skuteczności działań – tu również Wizualne Zarządzanie Wynikami pozwala ocenić, czy dzięki

+ Kluczową rolę w motywacji do angażowania w działania doskonalące odgrywa bezpośredni przełożony.

podjętym działaniom wyeliminowano identyfikowane problemy lub poprawiono wskaźniki zespołu.

W ramach systemu *kaizen* może funkcjonować tzw. program pomysłów pracowniczych. W jego ramach pracownicy zgłaszają wszelkie problemy i pomysły. By był on efektywny, należy go włączyć w codzienne spotkania Wizualnego Zarządzania Wynikami i na bieżąco podejmować decyzje o wdrożeniu zgłaszanych pomysłów, jednocześnie dając informację zwrotną pracownikowi, który ten pomysł wdrożył.

#### JAK OCENIĄĆ, ŻE NASZ SYSTEM KAIZEN FUNKCJONUJE PRAWIDŁOWO?

Wystarczy popatrzeć na wyniki zespołów i dynamikę ich zmiany. Nie potrzeba żadnych wielkich systemów audytowych. Jeśli tablica wizualnego zarządzania wynikami zespołu jest „żywa”, a słupki są skierowane we właściwą stronę, to znaczy, że nasz system działa prawidłowo.

W niektórych przypadkach warto również monitorować liczbę osób zaangażowanych w działania doskonalące przede wszystkim dlatego, by z każdego pracownika „wyciągnąć” jego potencjał. Jeśli jednak przywódcą *kaizen* jest przełożony, ma on naturalne mechanizmy (delegowania) pozwalające na zaangażowanie w zmiany każdego pracownika i udowodnienie mu, że tkwi w nim ogromny potencjał.

Podsumowując, nie trzeba tworzyć skomplikowanych systemów, by wdrożyć *kaizen* w firmie. Wystarczy, że przełożeni będą znali cele, do których zmierza firma, i swoją rolę w ich osiągnięciu, będą Mistrzami-Przywódcami-Przewodnikami swoich zespołów, a zespół będzie świadomy potrzeb i kierunków zmian oraz zostanie wyposażony w wiedzę i czas na doskonalenie. ✕