

Ewelina FRANKE
Politechnika Śląska
Wydział Organizacji i Zarządzania
ewelina.franke@polsl.pl

KAIZEN JAKO METODA CIĄGŁEGO DOSKONALENIA, SŁUŻĄCA DO POZYSKIWANIA WIEDZY W ORGANIZACJI UCZĄCEJ SIĘ

Streszczenie. Celami artykułu są przegląd literatury dotyczącej organizacji uczącej się oraz analiza przydatności metody Kaizen, która stanowi niskobudżetowe podejście do rozwiązywania problemów w organizacjach bądź doskonalenie już istniejących rozwiązań oraz ciągłego doskonalenia organizacji uczących się.

Słowa kluczowe: organizacja ucząca się, Kaizen, Muda, 5S.

KAIZEN AS A METHOD OF CONTINUOUS IMPROVEMENT USED TO ACQUIRE KNOWLEDGE IN A LEARNING ORGANIZATION

Summary. The paper reviews the literature on the learning organization and analysis of the usefulness of Kaizen, which is a low-cost approach to solving problems in organizations or improvement of existing solutions and continuous improvement learning organization.

Keywords: Learning organization, Kaizen, Muda, 5S.

1. Wprowadzenie

Obecnie rozwój i funkcjonowanie przedsiębiorstw są bardzo intensywne. Aby utrzymać przedsiębiorstwo na rynku, należy go ciągle doskonalić, ulepszać procesy, funkcje i założenia oraz wprowadzać innowacyjne rozwiązania.

W dzisiejszych czasach o ważności przedsiębiorstwa decydują pozycja rynkowa oraz majątek firmy. Jednak w ostatnich latach dodatkowym źródłem efektywniejszego zarządzania firmą stał się zasób intelektualny (kapitał ludzki), który wykorzystuje swoją wiedzę, doświadczenie oraz umiejętności.

W organizacjach wciąż poszukuje się rozwiązań, udoskonaleń, innowacyjnego myślenia, które będą wychodzić poza bariery dotychczasowych standardów. Metoda Kaizen jest jedną z metod o niskokosztowym podejściu, która pozyskując wiedzę prowadzi do rozwiązywania problemów oraz ciągle doskonali już istniejące rozwiązania.

Niniejszy artykuł przedstawia metodę Kaizen jako źródło pozyskiwania wiedzy i rozwiązywania problemów oraz ciągłego doskonalenia w organizacjach uczących się.

2. Organizacja ucząca się. Definicje, założenia i cechy

We współczesnych organizacjach, aby powiązać nowoczesne zarządzanie z konkurencyjnością organizacji należy ciągle i niepowtarzalnie dokonywać zmian. Zachodzi konieczność stworzenia formy organizacji, która opisywana jest jako organizacja ucząca się. W rozważaniach teoretycznych można zatem pojęcie organizacji uczącej się określić jako czynnik, który w dużej mierze decyduje o przetrwaniu organizacji.

W literaturze przedmiotu organizacja ucząca się jest definiowana następująco.

Według Harrisona jest to mocna i spójna wizja organizacji, która musi być przekazywana pracownikom i realizowana przez nich w celu promowania strategicznego myślenia [1].

Z kolei P. Senge określa organizację uczącą się jako miejsce, gdzie ludzie stale poszerzają swoje zdolności do osiągnięcia nowych wyników, których prawdziwie pragną; gdzie ludzie stale uczą się, tego jak uczyć się razem; gdzie ludzie stale odkrywają, że tworzą rzeczywistość i jak mogą ją tworzyć [10]. Natomiast N. Dixon chcąc wnieść nowe treści do definicji organizacji uczącej się, określa ją jako świadome wykorzystywanie procesów uczenia się na poziomach indywidualnym, grupowym i systemowym, do stałego przekształcania organizacji w kierunku zmierzającym do zwiększenia satysfakcji jej klientów, użytkowników, pracowników i społeczności [9].

Analizując przedstawione definicje organizacji uczących się, można zauważyć przede wszystkim dwie wspólne cechy, a mianowicie podejście do myślenia – o uczeniu się i o ludziach – pracownikach. Nie od dziś wiadomo, że każda organizacja mająca wzorowych pracowników, jest w stanie opracować taką koncepcję funkcjonowania organizacji, że staje się bardzo konkurencyjna dla innych. To właśnie ludzie – pracownicy tworzą cel, do którego w rezultacie opracowują ścieżkę i stawiają organizację na wysokim poziomie.

Funkcjonowanie organizacji uczącej się oparte jest zatem na następujących założeniach [2]:

- źródłem sukcesu przedsiębiorstwa jest zdolność uczenia się szybciej niż konkurencja,
- kluczowym czynnikiem sukcesu jest przywództwo intelektualne,
- uczącą się organizację tworzą uczący się ludzie,
- organizacja nie tylko wywiera presję na uczeniu się jej członków, ale także stwarza warunki do późniejszego wykorzystywania nowej wiedzy i umiejętności,

- w przedsiębiorstwie dominuje atmosfera profesjonalizmu i jakości,
- wszyscy członkowie organizacji są zachęceni do formułowania nowych pomysłów i rozwiązań.

Funkcjonowanie organizacji, według takich założeń, pozwala na efektywność działania. Można poprowadzić selekcję kadry i przez wysoką elastyczność zatrudnienia wyłonić najbardziej zaangażowanych i doświadczonych pracowników. Pracownicy otrzymują wówczas korzyści, czy finansowe czy w sferze psychologicznej, tj. satysfakcję, możliwość dalszego rozwoju, co zwiększa zaangażowanie i pewną pozycję w firmie.

Sednem organizacji uczącej się według P. Senge jest zmiana sposobu myślenia. Jest to organizacja, w której członkowie bezustannie podnoszą swoje zdolności do kreowania tego co chcą wykreować [10].

Tabela 1 przedstawia porównanie cech organizacji tradycyjnej z organizacją uczącą się.

Tabela 1

Cechy porównawcze organizacji tradycyjnej z organizacją uczącą się

Organizacja tradycyjna	Organizacja ucząca się
<ul style="list-style-type: none"> • kara za popełniane błędy, • wysyłanie pracowników na kursy szkoleniowe, • działanie na podstawie stałych procedur pracy, • kierownik rozdziela zadania, monitoruje i kontroluje personel, • wydawanie poleceń i kontrola ich wykonania, • niepodjęcie ryzyka, postępowanie ostrożnie, na podstawie formalnych instrukcji, • odradzanie ekspertymetowania, • prowadzenie rewizji struktur i procesów dopiero po wystąpieniu „katastrofy” lub radykalnych zmian w otoczeniu, • zniechęcenie do kwestionowania skuteczności pracy, • zniechęcanie personelu do sugerowania rozwiązań, • podejmowanie decyzji opierając się na intuicji i/lub ustalonych procedurach, • utrudnienia w prowadzeniu ścisłej współpracy i realizacja zadań rozłącznie od innych wydziałów. 	<ul style="list-style-type: none"> • uczenie się na błędach, • ciągły trening personelu oraz planowanie szkoleń, • dostosowanie procedur pracy do sytuacji, • kierownictwo prowadzi trening i rozwój personelu, tworzy warunki pełnego wykorzystania kompetencji pracowników, • delegowanie uprawnień, pełna decentralizacja zarządzania, • podejmowanie ryzyka, • zachęcanie do eksperymentowania, • rutynowe rewizje procedur działania, • zachęcanie do kwestionowania skuteczności pracy, • zachęcanie personelu do sugerowania rozwiązań, • podejmowanie decyzji na podstawie danych empirycznych, • ścisła współpraca z innymi wydziałami.

Źródło: [8].

Analizując cechy organizacji tradycyjnej z uczącą się możemy wywnioskować, że kompletnie się one różnią. Można stwierdzić, że działają na przekór. Biorąc pod uwagę otaczającą nas rzeczywistość, możemy wywnioskować, że obecnie organizacje przybierają postać, którą w pełni starają się wykorzystywać przez potencjał intelektualny pracownika, stawiają w dużej mierze na naukę. Wręcz wspierają uczenie się i pragną utworzyć nie tylko tolerancję na ową naukę, ale również starają się, aby była ona wymagana i wykorzystywana w działaniach.

Organizacja ucząca się jest skoncentrowana na kluczowych czynnikach ciągłego i efektywnego uczenia się w organizacji. W ostatnich dziesięcioleciach stała się ona szablonem dla organizacji, która stale tworzy swoją przyszłość przez dostosowywanie się do zmian i aktywnego kształtowania swojego środowiska [11].

Organizacja ucząca się służy jako wizja przewodnia, która obrazuje organizację jako żywy organizm, wyróżniający się otwartym, prężnym środowiskiem naukowym, które inspiruje i ułatwia uczenie się członków organizacji w kierunku zwiększania jej zdolności do zmian, adaptacji, dostosowania i konkurowania [3]. Natomiast Callan stwierdził, że organizacja ucząca się musi być innowacyjna, aby mogła osiągnąć sukces [6].

Organizacja ucząca się zmienia tok myślenia starając się prowadzić do ewaluacji świadomości z uwzględnieniem zmian, jakie zachodzą w nas samych oraz w otoczeniu, wyznaczając sobie nowe cele do osiągnięcia.

3. Metoda Kaizen

Pojęcie zdolności uczenia się jest związane z teorią organizacyjnego uczenia się, które często jest traktowane zamiennie z pojęciem „organizacja ucząca się”. Z perspektywy technicznej organizacyjne uczenie się postrzega się jako przepływ informacji, ich interpretację i odpowiedź na informacje z wewnątrz, a także na zewnątrz organizacji. Z perspektywy społecznej nacisk kładzie się natomiast na to, w jaki sposób ludzie nadają sens własnym doświadczeniom w pracy. Podkreśla się również, że uczenie jest czymś, co występuje w wyniku społecznych interakcji w naturalnym miejscu pracy. W tej perspektywie uczenie się jest traktowane jako część kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa [1].

Kaizen jest wywodzącą się z Japonii filozofią zarządzania. Najogólniej i najprościej ujmując mówiąc o Kaizen mówimy o ciągłym doskonaleniu.

Kaizen jest metodą, która została opracowana przez Masaaki Imai i po raz pierwszy została opublikowana w postaci książki „Kaizen – klucz do konkurencyjnego sukcesu Japonii” w 1986 roku i od tego czasu została przetłumaczona na 20 języków.

Doskonalenie w Kaizen odbywa się małymi krokami, sam zaś proces przynosi ogromne wyniki w długim okresie. Takie podejście znacznie różni się od innowacji, które są

uwielbiane przez kadry kierownicze Zachodu. Innowacje cechują się ogromnymi zmianami wykorzystując nowości technologiczne. Są jednorazowe, a ich skutki często bywają problematyczne. Kaizen bazuje na zdrowym rozsądku i niskokosztowym podejściu, dzięki czemu zapewnia długofalowy wzrost. Kaizen to również podejście mało ryzykowne – zawsze można powrócić do starych metod bez ponoszenia wielkich kosztów [7].

Kaizen swoje zastosowanie (jako pierwsze korzenie) w zarządzaniu przedsiębiorstwem znajduje w koncernie Toyota, gdzie po wprowadzeniu w praktykę podczas procesu produkcyjnego stało się nieodłącznym i kluczowym elementem systemu produkcyjnego Toyota Production System (TPS).

Kaizen jest metodą, która nie odnosi się jedynie do przedsiębiorstw produkcyjnych, ale może być równie dobrze wykorzystywana jako metoda w pracy za przysłowiowym biurkiem, w życiu osobistym, społecznym czy środowisku domowym.

Masaaki Imai w swojej książce opisał, że jeżeli firma ma nakłady pieniężne, aby podnieść i zwiększyć produktywność – to nie ma w tym nic nadzwyczajnego. Prawdziwą sztuką jest to, aby dokonać tych zmian bez dodatkowych inwestycji czy nakładów pieniężnych.

W podejściu Kaizen sugeruje się mottem „przykład idzie z góry, siła działa z dołu”. Oznacza to, że pracownicy, którzy są bezpośrednio powiązani z danym stanowiskiem (wykonywaną pracą) mają najlepszą wiedzę oraz są w stanie najefektywniej podejść do rozwiązania powstającego problemu. Ważne jest zatem, aby menedżerowie zarządzający w firmie nie porozumiewali się z pracownikami „zza biurka”, lecz uczestniczyli w procesie doskonalenia, próbując zrozumieć powstały problem i sposób jego udoskonalenia.

Ciągłe doskonalenie może przebiegać tylko w konkretnym miejscu działania, zwanym w języku japońskim GEMBA. Jest to słowo oznaczające realne miejsce, gdzie dzieje się dana rzecz, gdzie tworzy się daną wartość, mówimy tutaj o np. hali produkcyjnej bądź biurze. Gemba Kaizen jest to podejście w zarządzaniu, które polega na ciągłym doskonaleniu procesów kreowania wartości w taki sposób, aby były one rozwiązywane w Gemba, przy udziale i zaangażowaniu wszystkich osób.

Za pomocą techniki Gemba Masaaki Imai wyróżnia pięć złotych reguł [7]:

1. Idź na Gemba – gdy pojawi się problem, należy w pierwszej kolejności udać się do miejsca (Gemba), w którym on powstał.
2. Sprawdź Gembutsu – czyli to co zawiodło (np. materiał).
3. Posługuj się danymi – czyli stosuj tymczasowe rozwiązania.
4. Zrób Kaizen – znaną przyczynę problemu należy udoskonalić, aby zaczęła prawidłowo funkcjonować.
5. Standaryzuj – ma na celu przeciwdziałanie powtarzającym się problemom.

Zatem stosując Kaizen w firmie należy mieć dużą wiedzę na temat pracy, którą wykonujemy, aby w razie powstania problemu w miarę szybko zareagować – naprawić oraz udoskonalić.

Z koncepcji Kaizen wywodzi się zbiór praktycznych wskazówek, które pozwalają nam utrzymać stanowisko pracy we właściwy sposób. Jest to tzw. technika 5S, która zakłada pracę według ustalonych zasad, a jej nazwa pochodzi od japońskich określeń rozpoczynających się od litery s, oznaczając kolejno:

- Selekcja (jap. Seiri) – usuwanie z naszego stanowiska pracy rzeczy, które są zbędne, niepotrzebne stanowią chaos i są przez nas nieużywane.
- Systematyka (jap. Seiton) – wiadomo nie od dziś, że „coś” samo się nie robi. Wykonując czynności systematycznie unikamy nadmiernego natłoku pracy. Ważne jest również, aby wcześniej wszystkie rzeczy, jakimi się posługujemy były na właściwym miejscu.
- Sprzątanie (jap. Seiso) – czyli utrzymanie swojego miejsca pracy w porządku.
- Standaryzacja (jap. Seiketsu) – czyli wprowadzenie procedur czy instrukcji, które są jasne i łatwe do zrozumienia oraz umożliwiają łatwość w komunikowaniu się między pracownikami.
- Samodyscyplina (jap. Shitsuke) – jest to część, która zespala wszystkie wcześniejsze 4S. Stosując je – samodyscyplina będzie analogicznym działaniem.

Głównym celem 5S jest nie tylko dbałość o porządek czy odpowiednie gospodarowanie pewnym zasobem na indywidualnym stanowisku pracy. 5S jest techniką, która powinna odnosić się do całej organizacji i być wdrażana w każdej funkcjonującej firmie.

Kaizen to ciągle doskonalenie przez konsekwentną eliminację marnotrawstwa. To podstawa, ale również jeden z trudniejszych etapów wdrażania Kaizen. Na początku należy rozpoznać marnotrawstwo, które wynikają z wielu codziennych pracach, a następnie zdefiniować to co można zrobić, aby stopniowo ograniczać. Należy zastanowić się w jaki sposób wyeliminować i zamienić część marnotrawstwa na wartość dodaną. Muda po japońsku oznacza marnotrawstwo. Możemy wyróżnić 8 rodzajów marnotrawstwa, a mianowicie muda nadprodukcji, muda zapasów, muda napraw/braków, muda ruchu, muda przetwarzania, muda oczekiwania, muda transportu i muda potencjału ludzkiego.

M. Wiśniewska [12] przedstawia obszar skupiający się na eliminacji muda w procesach administracyjnych, biurowych oraz usługowych. Eliminację tę opisuje przez osiągnięcie 6 kroków:

- krok wdrażania 5S w biurze – wyeliminowanie zbędnego czasu,
- krok wdrożenia standardów współpracy – standardy pracy, komunikacji, archiwizacji, spotkań w celu skrócenia czasu przepływu informacji i wykonania zadań,
- krok optymalizacji poszczególnych procesów,
- krok zarządzania przez cele i wizualizację celów – określenie szczegółowych celów i mierników dla poszczególnych procesów, w celu zwiększenia odpowiedzialności wśród poszczególnych pracowników i zwiększenia samodzielności oraz efektywności w ich działaniu,

- krok elastycznych stanowisk pracy – wydzielenie stanowisk pracy o różnym charakterze oraz likwidacja stanowisk pracy przypisanych danemu pracownikowi. Celem jest eliminacja zbędnej przestrzeni i zwiększenie komfortu pracownika – dostosowanie otoczenia do potrzeb,
- krok benchmarkingu – eliminacja muda przez porównywanie się z najlepszymi.

4. Ciągłe doskonalenie i pozyskiwanie wiedzy w organizacjach uczących się dzięki metodzie Kaizen

„Przykład idzie z góry, siła działa z dołu” – jest to najbardziej trafne stwierdzenie, opisujące Kaizen jako metodę w pozyskiwaniu wiedzy. Stwierdzenie to oznacza, że Kaizen, czyli ciągle doskonalenie, zaczynamy zawsze od najwyższego kierownictwa w organizacji, przechodząc do pracowników niższego szczebla. Stopień zaangażowania w Kaizen jest wyznacznikiem zaangażowania reszty pracowników organizacji.

Zaangażowanie kierownictwa najwyższego szczebla (przykład idzie z góry) powinno się przejawiać między innymi przez [12]:

- wyznaczanie zespołu sterującego pracami Kaizen, do którego należą najwyższe kierownictwo – wizja, cele, strategie, zasoby dla sukcesu Kaizen,
- rozpoczęcie wszelkich akcji szkoleniowych od top management,
- rozpoczęcie wdrażania Kaizen w obszarach działania top management (5S, standardy) – przykład idzie z góry,
- czynny udział przedstawicieli najwyższego kierownictwa w pierwszych czynnościach Kaizen w organizacji,
- kierowanie działania w ramach Kaizen przez wyznaczonego lidera Kaizen (jest bezpośrednio pod najwyższym kierownictwem),
- egzekwowanie przez kadrę kierowniczą od pracowników działania w duchu Kaizen (monitoring, motywowanie).

Efekty, które można osiągnąć pracując z metodą Kaizen są prawdziwe i długotrwałe, warunkiem jest to, że muszą być osiągnięte przez pracowników. Najwyższe kierownictwo oraz lider Kaizen moderują siłą pracowników, aby wykorzystywać powstałą wiedzę na pomysły w celu ciągłego doskonalenia i eliminowania, np. muda.

W ramach zaangażowania pracowników należy (siła działa z dołu) [12]:

- stopniowo i konsekwentnie rozwijać wśród wszystkich pracowników świadomość eliminacji muda oraz narzędzi, jakie temu służą,
- wyznaczanie pomocników Kaizen,

- motywować pracowników do zgłaszania sugestii na doskonalenie, wykorzystując swoją wiedzę – system sugestii, system pomysłów,
- zapraszać pracowników danego obszaru na wszelkie akcje Kaizen, dotyczące tego obszaru,
- motywować załogę do aktywności w Kaizen.

Metoda Kaizen kładzie duży nacisk na wiedzę, a zarazem tworzy sposób myślenia i zarządzania. Najlepsze Kaizeny są prezentowane przez pracowników, którzy są najbliższym problemowi, tj. przez pracowników niższego szczebla. To oni mają największą wiedzę na temat swojej pracy. Często wykorzystują swoje doświadczenie i wiedzę, aby udoskonalić sobie pracę, nie będąc uświadomionym, że jest to Kaizen.

Kaizen usprawnia również umiejętność komunikowania się w organizacji i kładzie nacisk na etykę zawodową.

Organizacja ucząca się jest nastawiona na ciągłe doskonalenie, zdobywanie nowej wiedzy i wykorzystywanie jej do podnoszenia konkurencyjności organizacji. Bardzo ważnym zasobem w organizacji uczącej się jest zasób intelektualny. To właśnie pracownicy i ich wiedza i doświadczenie powodują, że przedsiębiorstwo staje się atrakcyjne. Organizacja ucząca się wykorzystuje swoje doświadczenie, uczy się na własnych błędach, rozwija się i analizuje swoje sukcesy i porażki, i przede wszystkim wykorzystuje wiedzę, którą pracownik chce się podzielić. Wprowadzenie i wykorzystywanie metody Kaizen nie wymaga dużych nakładów pieniężnych, a jedynie nakładów wewnętrznych, co stanowi kapitał ludzki. Zastosowanie metody Kaizen w organizacji uczącej się jest zatem jak najbardziej uzasadnione. Warunkiem sprawnego zastosowania metody Kaizen w organizacji uczącej się jest pełne zaangażowanie pracowników. Istotnym elementem w organizacji uczącej się jest wiedza, a metoda Kaizen skupia się przede wszystkim na wiedzy, doświadczeniu i ludzkich wysiłkach. Kaizen opiera się na aktywności potencjalnie wszystkich członków organizacji, skupiając uwagę na każdego pracownika, bez względu na to, czy dzieli się swoją wiedzą czy ma obawy. Dlatego ważnym i nieodłącznym elementem stosowanym w metodzie Kaizen jest system motywacyjny, który mobilizuje pracowników do współpracy. Pozwala to na eliminację barier związanych z dzieleniem się wiedzą, które mogą przybierać postać obaw przed np. utratą wypracowanej przez lata pozycji w firmie. Stosując metodę Kaizen w organizacji, pracownik staje się oficjalnie autorem pomysłu. Zatem wykorzystując metodę Kaizen w organizacjach uczących się należy zwrócić uwagę, że jest to metoda umożliwiająca przekształcenie wiedzy ukrytej (którą ma pracownik) w wiedzę jawną, a dla tego typu organizacji jest to bardzo istotna kwestia. Wiedza ukryta powstaje wraz z doświadczeniem pracownika i żeby efektywnie ją zastosować, należy uzewnętrznić i przenieść ją do zasobów, które są ogólnodostępne w organizacji.

Metoda Kaizen jest ukierunkowana na ludzi, tzn. to oni przez wykonywanie swojej pracy dostrzegają i wyznaczają błędy i braki w systemie, koncentrują się na eliminacji powstałych niezgodności oraz wad. W ten sposób podnoszą swoje kwalifikacje i zdobywają nowe

doświadczenie. Warto dodać, że metoda Kaizen nie wymaga dużych nakładów inwestycyjnych i można ją zaliczyć do metod o niskokosztowym podejściu.

W Polsce japońska filozofia cieszy się bardzo dużym uznaniem i zainteresowaniem wśród przedsiębiorstw produkcyjnych, a w szczególności produkcyjno-motoryzacyjnych. Wiele przedsiębiorstw w dalszym ciągu wdraża metodę Kaizen do swoich przedsiębiorstw, licząc na efektywny wzrost produktywności. Coraz częściej można się spotkać z próbą zastosowania metody Kaizen w przedsiębiorstwach nieprodukcyjnych, gdzie wykorzystywana jest w takich obszarach jak controlling, księgowość czy biuro.

Należy pamiętać, że metoda Kaizen jest odzwierciedleniem pracy i zaangażowania wszystkich pracowników, niezależnie od szczebla, i stale polega na dzieleniu się wiedzą oraz poszukiwaniu pomysłów i doskonaleniu wszystkich obszarów organizacji.

Ucząca się organizacja rozumiana jest jako koncepcja zarządzania oparta na pewnej sumie wiedzy, którą dysponują poszczególni współpracownicy, wiedzy, która jest ciągle wzbogacana, rozwijana i udoskonalana, a następnie udostępniana przedsiębiorstwu [4].

Zastosowanie metody Kaizen w organizacjach uczących się umożliwia rozwój w wielu obszarach tej organizacji, a dzięki zaangażowaniu pracowników i możliwości dzielenia się wiedzą, organizacja ucząca się staje się konkurencyjna w stosunku do innych organizacji.

Wykorzystywanie metody Kaizen w pozyskiwaniu wiedzy i ciągłym doskonaleniu w organizacji uczącej się może przyczynić się do osiągnięcia w przyszłości rzeczywistego sukcesu organizacji na rynku.

5. Podsumowanie

Uczenie się organizacji nie stanowi jedynie zbiorów indywidualnych procesów uczenia się, ale dotyczy interakcji pomiędzy pracownikami. Praca zespołowa, która dominuje w organizacjach uczących się, sprzyja efektowi synergii. Gdy pracownicy uczą się zespołowo, wówczas powstaje proces ciągłego ukierunkowania i doskonalenia oraz rozwoju możliwości tych pracowników, co pozytywnie wpływa na organizację. Stosując metodę Kaizen do zdobywania wiedzy i ciągłego doskonalenia w organizacjach uczących się dochodzi do połączenia potencjału wielu umysłów. Kaizen wymaga zaangażowania i utożsamiania się z organizacją.

Japońskie przedsiębiorstwa już od lat stosują wysokie technologie, a Kaizen pozwala im uzyskać przewagę konkurencyjną. Kaizen ciągle ewoluuje, ulepsza oraz zmienia wiedzę ukrytą w wiedzę jawną.

Japońska filozofia pracy Kaizen w pewnym sensie przeczy teorii J. Schumpetera, że nowego punktu równowagi nie da się osiągnąć przez nieskończenie wiele drobnych przesunięć od danego punktu wyjścia. Przy Kaizen dochodzi nowy element – czynnik kulturowy,

mentalność ludzi Wschodu, czyli orientacja na pracę zespołową, w której każdy pracownik, jego wiedza i umiejętności są równie ważne. W czynniku takich działań powstać może wartość dodana. Profesor Okuda sformułował określenie „partnerstwo synergiczne”. Jest to też element Kaizen, bardzo ważny, bowiem synergia (tak jak w organizacjach uczących się) jest rezultatem pracy zespołowej, której produkt przewyższa sumę wszystkich wkładów [5].

Bibliografia

1. Armstrong M.: Zarządzanie zasobami ludzkimi. Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000.
2. Juchnowicz M.: Motywowanie do rozwoju, [w:] Rybak M. (red.): Zarządzanie kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwie. Monografie i opracowania, nr 470, SGH, Warszawa 2000.
3. Karita S.: An analysis of relationship between the learning organization and organization culture in Indian business organization. Organizations and Markets In Emerging Economies, No.1, 2000.
4. Kocot D.: Cechy i struktura organizacji uczącej się. E-Fakty 3/2006.
5. Łangowska D.: Kaizen w logistyce przedsiębiorstwa, [w:] Energia w nauce i technice. Wydawnictwo Politechniki Białostockiej, Białystok – Suwałki 2004.
6. Malik M., Danish E.R.Q.: Impact of Motivation to Learning and Job Attitudes on Organizational Learning Culture in a Public Service of Pakistan. South Asian Studies, No. 2, 2010.
7. Masaaki I.: Gemba Kaizen. Zdroworozsądkowe, niskokosztowe podejście do zarządzania. Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2006.
8. Mięka B., Ziębicki B.: Zmieniające się przedsiębiorstwo w zmieniającej się Europie. T. IV, Wydawnictwo Informacji Ekonomicznej, UJ, Kraków 2001.
9. Padler M., Aspinwall K.: Przedsiębiorstwo uczące się. PETIT, Warszawa 1999.
10. Senge P.: Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się. Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998.
11. Song J.H.: The effects of learning organization culture on the practices of human knowledge – creation: An empirical research study in Korea. International Journal of Training and Development, No. 12, 2008.
12. Wiśniewska M.: Jak – czyli Kaizen odpowiada na potrzeby. Zarządzanie Jakością 1/2005(1).

Abstract

Kaizen is a method of continuous improvement. Engages all employees (Teamwork) organization for creative thinking, the use of self-knowledge to create an entirely new solutions or enhance or improve the existing one. Kaizen is therefore a set of knowledge, practices and exchange of experience. Through the prism of increased competitiveness and productivity of the organization. The process of continuous improvement should go in the first place from employees, as the habit of looking for better solutions. Kaizen is therefore a method of developing human skills, motivation, where learning in organizations is a very important aspect. Placed in small steps leading to the stage, where he traced employee begins and give meaning to his own efforts, thus better able to take advantage of the resources entrusted to it and its own working time.