

**Stanisław Urban**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

---

## SYSTEM *KAIZEN* W PRZEDSIĘBIORSTWIE TOYOTA MOTOR MANUFACTURING POLAND

---

**Streszczenie:** *Kaizen* to wywodząca się z Japonii filozofia ciągłego doskonalenia, której podstawową zasadą jest ciągle zaangażowanie i chęć ciągłego podnoszenia jakości firmy i produktów. Jego istotą jest orientacja na procesy, a za ich pośrednictwem na wyniki. Na potrzeby systemu zarządzania *kaizen* wypracowano zasady i przykazania, którymi kierują się wszyscy pracownicy. Wypracowane zostały też rozwiązania organizacyjne właściwe dla tego systemu. System *kaizen* przynosi znaczne efekty w firmach japońskich. Ich zastosowanie w firmach japońskich działających w Polsce także zaowocowało znacznymi korzyściami.

**Słowa kluczowe:** system zarządzania *kaizen*, koła jakości, koordynator *kaizen*, przedsiębiorstwo.

### 1. Wstęp

Po II wojnie światowej gospodarka różnych państw rozwijała się w błyskawicznym tempie. Nowe technologie i produkty nie nadążały z nasycaniem popytu. Pod koniec lat czterdziestych XX w. przyjechał do Japonii amerykański specjalista w dziedzinie zarządzania W. Edwards Deming, który zainicjował wprowadzenie nowej koncepcji zarządzania jakością. Inny twórca zarządzania jakością J.M. Juran kładł wyraźny nacisk na „aspekt ludzki”. Przywiązywał on dużą wagę do włączenia w proces planowania jakości zarówno kadry przedsiębiorstwa, jak i jego pracowników [Borys, Rogala 2002].

### 2. Istota systemu *kaizen*

Na podstawie zasad opracowanych przez Deminga i Jurana powstała filozofia *kaizen*, której nazwa pochodzi od japońskich słów *kai* (zmiana) oraz *zen* (dobry). *Kaizen* oznacza ciągle doskonalenie. Jest to wywodząca się z Japonii filozofia, która została rozwinięta do skutecznych metod doskonalenia procesów zarządzania. *Kaizen* to praktyka biznesu, której podstawową zasadą jest ciągle zaangażowanie oraz nieustanna chęć podnoszenia jakości firmy i produktu. To nie tylko filozofia zmie-

niająca sposób myślenia, ale też zbiór skutecznych narzędzi wprowadzania i utrzymania zmian w procesach i zasobach organizacji.

*Kaizen* jest filozofią zarządzania ściśle związaną z kulturą japońską. Za mistrza tej filozofii uznawany jest Japończyk Masaaki Ima, który w 1986 r. wydał książkę pt. *Kaizen* [Imai 2006]. W roku 1993 po edycji słownika „New Sorter Oxford English Dictionary” pojęcie *kaizen* weszło do angielskiego słownictwa i określa ciągle doskonalenie wykonywanej pracy, własnej wydajności, jako filozofii biznesu.

*Kaizen* jest koncepcją ciągłego doskonalenia, usprawniania. Polega na zaangażowaniu wszystkich pracowników organizacji, niezależnie od szczebla, w stałe poszukiwanie pomysłów udoskonalania wszystkich obszarów organizacji. Jest zarówno koncepcją zarządzania, jak i częścią kultury japońskiej, obecną w wielu aspektach życia. W przedsiębiorstwach stosujących zachodni styl zarządzania przyjmuje się, że pracownicy powinni stosować instrukcje wykonywania pracy, w japońskim stylu zaś, poza stosowaniem obowiązujących norm, naturalne dla pracowników jest zgłaszanie rozwiązań mających na celu ich usprawnienie. W Japonii przełożeni w pełni akceptują prawo pracowników do zgłaszania pomysłów, w stylu zachodnim zaś są one traktowane często niechętnie i podejrzliwie.

Przedsiębiorstwa zachodnie są zorientowane na wynik. Wśród Japończyków przeważa orientacja na procesy, a dopiero za ich pośrednictwem na wyniki. Widzą oni w drobnych zmianach źródło znacznych oszczędności zasobów organizacji. Pracowników japońskich cechuje duża aktywność w zgłaszaniu zmian.

*Kaizen* w japońskim modelu zarządzania należy do najważniejszych pojęć. Tworzy atmosferę, w której przedsiębiorstwa mogą rozwiązywać swoje wewnętrzne problemy w wyniku podejmowania współpracy. W skład systemu pracy opartej na tej idei wchodzi [Wawak 2004]:

- orientacja na klienta, która w warunkach konkurencji staje się dla przedsiębiorstw koniecznością i warunkiem osiągnięcia sukcesu na rynku;
- *total quality control* (TQC) stanowiące rozszerzenie sterowania i kontroli procesów tworzenia jakości na wszystkie czynności związane z produktem;
- koła jakości (*quality circles* – QC) – grupa pracowników różnych szczebli hierarchicznych, których celem jest analizowanie procesów produkcyjnych pod względem kryterium jakości, oraz cały proces tworzenia tych kół jako metody podnoszenia jakości w organizacji;
- system sugestii umożliwiający pracownikom bezpośredni kontakt z przełożonymi, uzyskanie pomocy w rozwiązywaniu problemów oraz umożliwiający bezpośredni rozwój pracowników; celem systemu sugestii jest: ułatwienie pracy, zmniejszenie wysiłku podczas pracy, usunięcie niewygod podczas pracy, poprawa bezpieczeństwa pracy, poprawa produktywności, poprawa jakości wyrobu, oszczędzanie czasu i minimalizowanie kosztów;
- automatyzacja, tj. znaczne ograniczenie lub zastąpienie ludzkiej pracy fizycznej i umysłowej przez pracę maszyn działających na zasadzie samoregulacji i wykonujących określone czynności bez udziału człowieka;

- dyscyplina w miejscu pracy;
- *total productive maintenance* (TPM) – kompleksowe utrzymanie produktywności, które zakłada, że w wyniku zaangażowania pracowników możliwe jest znaczne skrócenie czasu traconego;
- *kanban* – system sterowania zapasami pozwalający na wizualizację przepływu materiałów w przedsiębiorstwie, który pozwala na prawie całkowitą eliminację magazynów;
- doskonalenie jakości;
- *just in time* (JIT) – dokładnie na czas – metoda produkcyjna pozwalająca na zsynchronizowanie zaopatrzenia z produkcją;
- zero defektów;
- praca w małych zespołach, która jest bardziej wydajna niż zwykłych grup pracowników;
- współpraca między różnymi szczeblami organizacji;
- wzrost produktywności – przez motywowanie pracowników dążenie do zwiększenia produktywności zespołu oraz pełnego i optymalnego wykorzystania potencjału grupy;
- rozwój nowych produktów.

*Kaizen* przez stopniowe doskonalenie wszelkich aspektów działalności formy dąży do osiągnięcia następujących celów:

- skrócenie czasu realizacji procesu pracy oraz poprawa jakości,
- dostosowanie techniczne elementów systemu,
- redukcja kosztów.

*Kaizen* ma następujące przykazania:

- problemy stwarzają możliwości,
- pytaj 5 razy, „dlaczego?”,
- bierz pomysły od wszystkich,
- myśl nad rozwiązaniami możliwymi do wdrożenia,
- odrzucaj ustalony stan rzeczy,
- wymówki, że czegoś nie da się zrobić, są zbędne,
- wybieraj proste rozwiązania, nie czekając na idealne,
- użyj sprytu zamiast pieniędzy,
- pomyłki koryguj na bieżąco,
- ulepszanie nie ma końca.

### 3. *Kaizen* w firmie Toyota

Duże firmy japońskie tworzą na swoje potrzeby zbiór zasad, którymi kierują się wszyscy pracownicy. W fabryce Toyoty zbiór ten nazywany jest „Toyota Way”. Zawiera on fundamentalne zasady, którymi kierują się wszyscy współpracownicy firmy na świecie. Obejmuje on główne zasady postępowania w pracy i opisuje najważniejsze elementy tworzące klimat firmy, które określają misję firmy i opisują metody

postępowania, dzięki którym firma realizuje swoje zobowiązania wobec klientów, akcjonariuszy, współpracowników i społeczności lokalnej.

W firmie Toyota filozofia zawiera wskazówki umożliwiające pracownikom realizację celów firmy. Opiera się ona na dwóch głównych filarach: ciągłym usprawnianiu i szacunku dla ludzi. Ciągłe usprawnienie zakłada poszukiwanie nowych rozwiązań i zgłaszanie pomysłów pomagających udoskonalić pracę tak, by przynosiła coraz lepsze efekty. Szacunek dla ludzi oznacza, że każdy z pracowników jest szanowany i doceniany za wkład wniesiony w prowadzenie firmy.

W firmie Toyota przyjmuje się, że jej sukces zależy od indywidualnego zaangażowania pracowników i ich dobrego współdziałania. Obowiązkiem wszystkich pracowników jest stosowanie założeń filozofii pracy podczas wypełniania swoich codziennych obowiązków. Kluczowe dla firmy definicje zebrano w formie zasad Toyoty. „Toyota Way” zawiera główne zasady postępowania w pracy i opisuje najważniejsze elementy tworzące wyjątkowy klimat organizacyjny firmy. Filozofia firmy opiera się na „Fundamentalnych zasadach Toyoty”, które definiują misję Toyoty jako korporacji oraz wartości, które są przekazywane pracownikom, partnerom handlowym i społecznościom lokalnym [*The Toyota Way 2001*].

Kluczowe dla firmy Toyota definicje to:

- Wyzwanie: tworzymy długoterminową wizję, aby z odwagą i kreatywnością sprostać wymaganiom i urzeczywistnić nasze marzenia.
- *Kaizen*: Ciągłe doskonalimy swoje działania, dążąc ku innowacjom i ewolucji.
- *Genchi Genbutsu*: Sięgamy do źródła, by poznać fakty dla podjęcia trafnych decyzji, osiągamy konsensus i realizujemy cele w optymalnym tempie.
- Szacunek: Szanujemy innych, czynimy wysiłki, aby każdego zrozumieć, bierzemy odpowiedzialność za nasze działania i robimy wszystko, aby budować wzajemne zaufanie.
- Praca zespołowa: Stymulujemy rozwój osobisty i zawodowy, wspólnie wykorzystujemy możliwości rozwoju, maksymalizujemy jakość pracy indywidualnej oraz zespołowej [Liker, Hoseus 2009].

Jednym z kluczowych elementów „Toyota Way” jest *kaizen*, czyli działanie mające na celu ciągłe doskonalenie i usprawnianie otaczającej rzeczywistości, aby produkować lepiej (z wyższą jakością), niższym kosztem, łatwiej, bezpieczniej i bardziej ekologicznie.

*Kaizen* jako technika zarządzania ma dwie funkcje do spełnienia: utrzymanie i doskonalenie standardu. Utrzymanie dotyczy zachowania obecnego poziomu technologii, zarządzania oraz standardu operacyjnego, a także podtrzymywania – tak aby każdy mógł przestrzegać właściwych standardowych procedur operacyjnych. Natomiast doskonalenie odnosi się do działań mających na celu ulepszenie obecnych standardów.

Doskonalenie może być sklasyfikowane jako *kaizen* lub innowacja. W pierwszym znaczeniu oznacza małe, stopniowe usprawnienia w efekcie ponoszonych wysiłków. *Kaizen* stawia na ludzki wysiłek, morale, komunikację, szkolenie, pracę zespołową, zaangażowanie i samodyscyplinę.

To podejście do usprawnień bazuje na zdrowym rozsądku i niskich kosztach. W *kaizen* popiera się myślenie zorientowane procesowo, ponieważ wychodzi się z założenia, że należy usprawnić proces, by poprawiły się wyniki. Strategie te zawo-  
dzą w firmach, w których ignoruje się proces. Szczególnie ważnym elementem pro-  
cesu *kaizen* jest zaangażowanie kierownika najwyższego szczebla. *Kaizen* koncen-  
truje się na istotnych zagadnieniach logistycznych i strategicznych oraz dostarcza  
energii do rozwoju i wzrostu morale.

Funkcjonowanie firmy jest oceniane na podstawie trzech głównych parametrów: jako-  
ść, koszt i czas realizacji. Główną odpowiedzialność za osiągnięcie celów firmy  
ponoszą menedżerowie. Ich zadaniem jest kierowanie zespołem pracowników, aby  
cele firmy, podzielone na cele poszczególnych komórek organizacyjnych lub proce-  
sów, zostały osiągnięte. Do obowiązków menedżera *kaizen* należą trzy najważniej-  
sze zadania [Imai 2006]:

- przeprowadzanie akcji optymalizujących,
- moderowanie zespołów pracujących nad bieżącym rozwiązywaniem problemów,
- koordynowanie inicjatyw pracowników w celu polepszenia standardów.

Każde z tych działań można zmierzyć, oceniając, ile oszczędności przynosi fir-  
mie działalność menedżera *kaizen*. Dlatego po każdej akcji, po każdym pomysłe  
pracownika czy po rozwiązaniu problemu należy oszacować, ile strat poniosła firma  
przed tymi działaniami, a ile zyska po wdrożeniu dobrych rozwiązań.

*Kaizen* w Toyocie ma analogiczne znaczenie jak w całym świecie – jest ciągłym  
doskonaleniem. Jest pomysłem na innowację prowadzącą do udoskonalenia obecnie  
panującej sytuacji. W firmie Toyota Motor Manufacturing Poland (TMMP) w Wał-  
brzychu system ten jest widoczny w każdym elemencie jej funkcjonowania. Słowo  
*kaizen* dla wszystkich pracujących w firmie jest synonimem słów „zmieniać na lep-  
sze”. Aby skutecznie zarządzać, w firmie stworzono specjalistyczny system mający  
motywować do działania i jednocześnie czerpać od pracowników to, co mają najcen-  
niejszego: potencjał, wiedzę i doświadczenie. Celem firmy jest produkować jak naj-  
więcej, najbezpieczniej, po najniższych kosztach i w zgodzie z ekologią. Firma  
co roku kieruje do pracowników nowe wyzwania i każdorazowo widzi rozwiązania  
w zmianach wprowadzanych przez pracowników liniowych.

Z punktu widzenia filozofii firmy *kaizen* jest reakcją na czynniki niepożądane  
w firmie. Największe problemy firmy Toyota Poland to: *muda* – straty, w poczet  
których zalicza się:

- Nadprodukcja – produkowanie zbyt wiele i zbyt szybko. W rezultacie mamy  
niewłaściwy przyrwył informacji lub materiałów oraz zapasy.
- Wady (błędy) braki – częste błędy pracowników biurowych, problemy z jakością  
produktu, dostawy wadliwych materiałów.
- Zbędne zapasy – nadmierne zapasy i opóźnienia informacyjne lub dostaw.  
W rezultacie pojawiają się nadmierne koszty i niewłaściwa obsługa klienta.
- Niewłaściwe metody wytwarzania – zastosowanie niewłaściwych, skompliko-  
wanych narzędzi, procedur, metod, często w sytuacji gdy ‘prostsze’ może być  
najbardziej efektywne.

- Nadmierny transport – zbędny ruch ludzi, informacji lub materiałów. W rezultacie zmarnowany czas, wysiłek i rosnące koszty.
- Przystoje – długie okresy bezczynności ludzi, informacji lub materiałów. W rezultacie niewłaściwe przepływy i długie cykle produkcyjne.
- Zbędny ruch – niewłaściwa organizacja stanowiska pracy, wynikająca z nieergonomicznego zagospodarowania przestrzeni roboczej.
- *Mura* – przeciążenie.
- *Muri* – nierównomierność.

*Kaizen* ma być właściwą odpowiedzią na te wszystkie, niepożądane dla firmy elementy. *Kaizen* wprowadzany przez pracowników jest elementem wspierającym firmę w obliczu różnych wyzwań. Na przykład gdy w 2009 r. firma stanęła w obliczu globalnego kryzysu gospodarczego, zarząd firmy zwrócił się do jej pracowników z prośbą o *kaizen* w obszarze redukcji kosztów. W firmie redukcja kosztów miała osiągnąć 30 mln zł. Dzięki propozycjom zgłoszonym przez pracowników udało się osiągnąć cel finansowy firmy bez potrzeby redukcji zatrudnienia pracowników

Najlepszym źródłem poszukiwania rozwiązań dla problemowych elementów są pracownicy firmy. Ludzie najlepiej znający procesy są w stanie skutecznie diagnozować nieprawidłowości. Jednak by skutecznie współpracować z pracownikami w zakresie *kaizen*, firma musiała stworzyć odpowiednie struktury do zbierania informacji i motywowania pracowników.

System *kaizen* w TMMP opiera się na strukturze organizacyjnej, która przedstawia się następująco: prezes jako zwierzchnik systemu i kierownicy dywizyjni jako koordynatorzy zajmują się: zbieraniem danych, układaniem statystyk oraz wyznaczaniem zadań dla podległych dywizji. Do ich obowiązków należy opiniowanie, czy dane rozwiązanie nadaje się do wdrożenia oraz jest możliwe z punktu widzenia wymagań prawnych. Odpowiadają za treść merytoryczną poprawnych rozwiązań, naliczają też premie, jakie pomysłodawcy otrzymują za wdrożone rozwiązania.

Mistrzowie zmianowi są odpowiedzialni za: wdrożenie danego pomysłu w praktyce, planową realizację zadań, standaryzowanie zmian. Ponadto punktują wdrożony *kaizen* w obszarze strategicznych dla firmy kryteriów.

Koordynatorzy *kaizen* są to osoby najbardziej aktywne w obszarach produkcyjnych. Odpowiadają za: praktyczne wdrożenie, wykonanie i przygotowanie dokumentów do rejestracji *kaizen*. Są to osoby o ponadprzeciętnych uzdolnieniach manualnych. Zajmują się też wypełnianiem oraz zebraniem zezwoleń prawnych w obszarze swoich uprawnień.

Wnioskodawcy to członkowie zespołów pracowniczych, osoby wykonujące czynności standardowe w bezpośrednim miejscu pracy. Tylko pracownicy mają prawo do zgłaszania usprawnień w systemie *kaizen*.

System *kaizen* działa w obszarze ściśle określonych kryteriów. Zgodnie z priorytetami firmy należą do nich: redukcja kosztów, bezpieczeństwo i higiena pracy, jakość, oryginalność pomysłów, ochrona środowiska i zaangażowanie. Każde z kryteriów jest poddawane ocenie punktowej. Pracownik może otrzymać punkty za jedno

rozwiązanie w wielu kategoriach, co pozwoli zwiększyć sumę punktów. Od sumy uzyskanych punktów uzależniona jest nagroda pieniężna.

Oprócz płaszczyzny finansowej system *kaizen* jest narzędziem, dzięki któremu pracownicy mogą między sobą rywalizować. Dla każdego pracownika przez cały rok prowadzi się sumowanie punktów. Najlepsi pracownicy otrzymują nagrody. W kategorii najlepszy *kaizen* kryterium stanowi suma wszystkich zebranych punktów, a nagroda wynosi 5000 zł. Odpowiednio drugie i trzecie miejsce premiowane są kwotą 4000 zł i 3000 zł. W kategorii częstotliwość kryterium stanowi największa liczba zarejestrowanych usprawnień, a nagroda to 500 zł. W kategorii najlepszy *kaizen* grupowy kryterium stanowi najwyższa liczba punktów zebranych przez grupę roboczą i nagroda 5000 zł do podziału na członka grupy. W kategorii najlepsza grupa kryterium stanowi największa liczba zarejestrowanych usprawnień w przeliczeniu na członka grupy i nagroda w postaci pucharu przechodniego.

Zgodnie z filozofią *kaizen* jego treścią musi być rozwiązanie, na które jest zapotrzebowanie. Musi ono dotyczyć występujących nieprawidłowości lub poprawiać efektywność obecnego stanu.

Pracownik liniowy zgłasza usprawnienia mistrzowi na specjalnej karcie *kazein*. Zgłoszenie wymaga akceptacji zainteresowanych mistrzów i koordynatorów. W razie braku akceptacji któregoś z pomysłów organizowane jest spotkanie robocze, w którym uczestniczą zainteresowani oraz kierownik wydziału, który w spornej kwestii ma głos decydujący. Pozytywne rozpatrzenie karty oznacza decyzję o wdrożeniu rozwiązania. Wtedy pracownikowi przydziela się koordynatora, którego obowiązkiem jest wspieranie realizacji zadania. Pracownik z przełożonym przygotowują plan działań w postaci arkusza działań *kaizen*. Realizacja procesu wdrożenia jest nadzorowana przez przełożonych, którzy dbają o terminowość i bezproblemowe przeprowadzenie akcji.

Po wdrożeniu rozwiązania musi być ono standaryzowane w celu uzyskania jednolitej metody pracy w całej fabryce. Do oceny służy specjalny formularz. Szczególnie ważna jest jakość prezentacji, która musi być czytelna i jasna. Na arkuszu pracownik samodzielnie opisuje wdrożone rozwiązania, które później są oceniane przez przełożonych.

Przełożeni mają ściśle określony czas na ocenienie *kaizen* i przekazanie informacji ekspertom z poszczególnych dziedzin. Termin to 25. dzień każdego miesiąca. TMMP posiada ekspertów w zakresie jakości, produktywności, ochrony środowiska oraz bhp. Ekspersi dbają, by proponowane usprawnienie (*kaizen*) nie zagrażało innym pracownikom, a jego wdrożenie było zgodne z obowiązującymi przepisami prawa. Po akceptacji ekspertów arkusz jest wpisywany do specjalnej bazy tworzonej w arkuszu kalkulacyjnym Excel.

Arkusz przechodzi przez kolejne szczeble akceptacji w zależności od sumy zdobytych punktów. Ostatecznie trafia do działu szkoleń korporacyjnych, gdzie jest rejestrowany przy nazwisku pomysłodawcy. Dane za usprawnienia zebrane w danym miesiącu są wizualizowane po 25. dniu każdego miesiąca na tablicach przy wej-

ściu do hal produkcyjnych. Mistrz zmianowy na koniec miesiąca recenzuje wdrożone w danym miesiącu *kaizen* w podległej mu linii. Informuje przy tym pracowników o ich osiągnięciach w tym zakresie.

System uprawnień grupowych w Toyocie tworzą koła kontroli jakości. Podobnie jak w odniesieniu do *kaizen* indywidualnego, również w przypadku „kaizenów” grupowych zaangażowane są odpowiednie struktury mające zadanie nadzorowania i wspierania działań.

Koła jakości w Toyocie to małe grupy, w których pracownicy zatrudnieni na stanowiskach kierowniczych podejmują działania w celu nadzorowania i podwyższenia jakości, produktów, usług i pracy. Grupy prowadzą działania polegające na:

- samodzielnym zarządzaniu,
- wdrażaniu idei i technik kontroli jakości,
- wykazywaniu się kreatywnością,
- samodzielnej nauce i dzieleniu się wiedzą.

Podejmowane przez zespoły działania nakierowane są na:

- podwyższenie kwalifikacji i samorealizację uczestników kół jakości,
- stworzenie przyjaznego i pełnego życia środowiska pracy, w którym warto jest pracować,
- uzyskanie większego zadowolenia klientów wewnętrznych lub zewnętrznych.

Kierownictwo i zarząd Toyoty postrzegają pracę kół jakości jako bardzo ważną nie tylko dla polepszenia kondycji przedsiębiorstwa i dla jego rozwoju; w działaniu kół widzą przede wszystkim szansę na kształcenie personelu i ożywienie środowiska pracy.

#### 4. Zakończenie

System *kaizen* to nowa metoda zarządzania. W Polsce jest ona jeszcze stosunkowo mało znana i rzadko stosowana. Często system ten jest kojarzony z TQM i poprawą jakości. W rzeczywistości zakres znaczeniowy nazwy tego systemu jest znacznie szerszy.

Stosowanie systemu w firmach japońskich ma już wieloletnie tradycje. Przynosi on znaczne korzyści ekonomiczne i społeczne. Jest ważnym czynnikiem kształtowania atmosfery w zakładzie pracy i partycypacji pracowników we wszystkich sprawach ważnych dla przedsiębiorstwa. Przykładem firmy korzystającej z dużym powodzeniem z systemu zarządzania *kaizen* jest Toyota. Firma stosuje ten system w jednostkach macierzystych zlokalizowanych w Japonii, a także w firmach córkach rozsiadanych po świecie, w tym położonych w Polsce.

Firma Toyota to niewątpliwie światowy lider przedsiębiorczości, który swoją potęgę zbudował na pracownikach. Dlatego też zasady i metody zarządzania wypróbowane w Japonii są przenoszone na grunt polski. Ludzie zatrudnieni w wałbrzyskim zakładzie budują najwyższą światową jakość i są wzorem do naśladowania dla innych firm. Są też dowodem, że jakość może być wpisana w proces. Potwierdzają, że trud wkładany w zarządzanie, zabiegi przełożonych, przynoszą oczekiwane efek-

ty. Działania zachęcające pracowników do udziału w doskonaleniu przedsiębiorstwa i realizowanych w nim procesów są zauważane i dobrze odbierane przez współpracowników. Załoga jest świadoma spoczywającej na niej odpowiedzialności. Zna zasady pracy i ciężące na niej zadania i wie, że oprócz zadań potrzebne jest zaangażowanie pracowników i dążenie do ciągłego doskonalenia stanu dotychczasowego.

Osoby zatrudnione w firmie kładącej nacisk na rozwój kadr chętnie angażują się w osiąganie wysoko stawianych celów. Pracownicy z własnej woli podnoszą efektywność swoich linii produkcyjnych czy obniżają koszty jej funkcjonowania. Sprawnie użyte instrumenty motywacji pozapłacowej, rywalizacja, chęć bycia najlepszym działają na ludzi stymulująco, doprowadzając do uporania się z najtrudniejszymi problemami firmy.

W firmach stosujących system *kaizen* pracownicy nie są traktowani instrumentalnie. Japończycy wychodzą z założenia, że żadne przedsiębiorstwo nie może być lepsze niż pracujący w nim ludzie. Pracownicy odpowiednio pokierowani stają się gwarancją najwyższej światowej jakości, gwarantem przetrwania trudnych chwil dla korporacji oraz dają pewność osiągnięcia najtrudniejszych celów stawianych przed firmą.

Pozytywne doświadczenia firm japońskich ze stosowaniem systemu *kaizen* potwierdzają celowość jego upowszechniania. Ważnym zadaniem jest zainteresowanie tym systemem polskich firm. Sprzyjałoby to postępowi oraz przyspieszeniu rozwoju przedsiębiorstw.

## Literatura

Borys T., Rogala P., *Joseph Moses Juran*, „Problemy Jakości” 2002 nr 8.

Borys T., Rogala P., *William Edwards Deming*, „Problemy Jakości” 2002 nr 7.

Imai M., *Gamba Kaizen*, Wydawnictwo MT Biznes Sp. z o.o., Warszawa 2006.

Liker J.K., Hoseus M., *Kultura Toyoty*, MT Biznes, Warszawa 2009.

*The Toyota Way 2001*, TCM 2001.

Wawak S., *Zarządzanie jakością – teoria i praktyka*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2004.

## KAIZEN SYSTEM OF THE TOYOTA MOTOR MANUFACTURING COMPANY IN POLAND

**Summary:** Kaizen is philosophy of constant developing derived from Japan, of which the basic rule is continuous engagement and the willingness to improve the firm quality and its products. Its essence is based on the orientation on processes, and this way on results. The set of rules and regulations were developed for the needs of the Kaizen system of management, and all the workers are obliged to follow them. Furthermore, organizational solutions which are proper to the Kaizen system were established. The Kaizen system brings notable effects and its introducing in Japanese companies situated in Poland has brought significant profits.