

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 448

**Wolny handel i szybki rozwój.
Współczesne priorytety w gospodarce
światowej**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: Dorota Pitulec
Redakcja techniczna i korekta: Barbara Łopusiewicz
Łamanie: Małgorzata Myszkowska
Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania
znajdują się na stronach internetowych
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 2016

ISSN 1899-3192
e-ISSN 2392-0041

ISBN 978-83-7695-615-2

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

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

Druk i oprawa: TOTEM

Spis treści

Wstęp	7
-------------	---

Część 1. Wolny handel i szybki rozwój

Artur Klimek: Niemieckie małe i średnie przedsiębiorstwa a handel zagraniczny / German small and medium sized enterprises and international trade	11
Magdalena Myszkowska: Zmiany w eksporcie Polski w kategoriach wartości dodanej / Changes in Poland's export within the categories of value added.....	20
Agnieszka Rękas: Wpływ zamachów terrorystycznych na bezpieczeństwo międzynarodowe ze szczególnym uwzględnieniem wymiany handlowej / The impact of terrorism on international safety with special integrating of trade exchange	32
Przemysław Skulski: Problemy kontroli zbrojeń i handlu uzbrojeniem – perspektywa międzynarodowa / Problems of arms trade control and disarmament – international perspective	44
Marek Wieteska: Wpływ regulacji celnych na procedurę zakupu towarów rolno-spożywczych z krajów trzecich – studium przypadku / The impact of customs regulations on the procedure of purchasing agricultural and food products from third countries – case study.....	58
Marta Wincewicz-Bosy: Umowa sprzedaży w obrocie międzynarodowym – wybrane aspekty prawno-porządkowe / The contract of sale in international trade – selected aspects of legal and law order.....	71

Część 2. Współczesne priorytety w gospodarce światowej

Sebastian Bobowski: Ekspansywna polityka monetarna Bank of Japan (BoJ) w dobie Abenomiki – szansa czy zagrożenie dla Japonii? / An expansionary monetary policy of the Bank of Japan (BoJ) under Abenomics – an opportunity or a threat for Japan?.....	87
Jarosław Brach: Kapitał zagraniczny w polskich przedsiębiorstwach międzynarodowego drogowego transportu ładunków – ocena działalności / Foreign capital in the Polish international road freight companies – the assessment of activity	100

Aleksandra Gomulka: Determinanty rozwoju outsourcingu w Indiach / Determinants of outsourcing development in India	118
Anna H. Jankowiak: Branżowe specjalizacje specjalnych stref ekonomicznych w kontekście tworzenia klastrów i inicjatyw klastrowych / Sectoral specialisations of special economic zones in the context of clusters and cluster initiatives	131
Katarzyna Kupczyk: Strategia dualna w biznesie medialnym i jej skuteczność na wybranym przykładzie / Dual strategy in media business and its effectiveness on the selected example	143
Karolina Łopacińska: Rozwój sektora motoryzacyjnego w Chinach jako przejaw przemiany gospodarki Państwa Środka / Development of automotive sector in China as an example of Chinese economy transformation	154
Szymon Mazurek: Identyfikacja sieci w gospodarce / Identification of networks in economy	167
Joanna Michalczyk: Rynek żywności ekologicznej w warunkach członkostwa Polski w Unii Europejskiej / The market of organic food under conditions of Poland's membership in the European Union	178
Wawrzyniec Michalczyk: Zależności między kursem złotego względem euro a wybranymi zmiennymi makroekonomicznymi w latach 2011-2015 / The dependences between the zloty's exchange rate against the euro and selected macroeconomic variables in the years of 2011-2015	193
Michał Nowicki: Gdyby burmistrzowie zarządzili gospodarką światową. Ocena koncepcji B.R. Barbera z perspektywy ekonomii międzynarodowej / If mayors ruled the global economy. Evaluation of B.R. Barber's concept from the perspective of international economy	206
Maciej Olbert: Rola migracji zarobkowych wykwalifikowanych specjalistów IT w branży wysokich technologii. Skala, warunki, perspektywy / The role of economic immigration of IT professionals in hightech sector. Scale, conditions and perspectives	215
Agnieszka Piasecka-Głuszak: Działania kaizen z perspektywy pracowników polskich przedsiębiorstw / Kaizen activities from the perspective of employees of Polish enterprises	226
Klaudia Reikowska: Podsumowanie 40-letniej współpracy Unii Europejskiej oraz Chińskiej Republiki Ludowej. Dalsze perspektywy rozwoju / A summary of the 40 years of cooperation between the European Union and the People's Republic of China and further development perspectives	242
Jan Rymarczyk: Pochodne instrumenty finansowe jako czynnik stymulujący współczesną globalizację finansową / Innovative financial instruments as the factor stimulating current financial globalization	254
Jerzy Rymarczyk: Kryzysu greckiego ciąg dalszy / Greek crisis continued	267

Wstęp

Oddawany do Państwa rąk tom pod zbiorczym tytułem *Wolny handel i szybki rozwój. Współczesne priorytety w gospodarce światowej* zawiera artykuły autorów zainteresowanych problematyką rozwoju w dobie postępujących procesów globalizacji.

Część pierwsza opracowania koncentruje się na zagadnieniach handlu międzynarodowego. Przesłanką zainteresowania problematyką handlu międzynarodowego był zawsze strach przed brakiem dóbr zaspokajających podstawowe potrzeby, a także dążenie do dobrobytu i bogactwa. Czynniki te inspirowały z kolei podmioty rynku światowego do walki o korzyści z wymiany. Tym samym handel zagraniczny stał się jednym z obiektywnych czynników różnicujących warunki rozwoju ekonomicznego każdego kraju w aspekcie funkcjonalnym. W zależności od prawidłowości tego rozwoju może być czynnikiem rozwoju gospodarczego lub jego barierą. Współcześnie uczestnictwo w światowym systemie handlu podlega także wpływom postępującej pod auspicjami GATT/WTO liberalizacji wymiany. Mając na względzie powyższe uwarunkowania o charakterze globalnym, należy pamiętać, że o korzyściach z wymiany, mierzonych obecnie tzw. wartością dodaną, decydują zarówno liczne uwarunkowania, m.in. znajomość regulacji celnych, zasad zawierania umów handlowych, jak i dobrze funkcjonujące przedsiębiorstwa. Aspekty ekonomiczne wymiany międzynarodowej nie powinny jednak dominować nad społeczno-politycznymi, np. w kontekście handlu uzbrojeniem i kontroli zbrojeń oraz bezpośrednio związanymi z tym zagadnieniami bezpieczeństwa międzynarodowego, będącego bezsprzecznie jednym z ważniejszych priorytetów współczesnego świata.

Część druga opracowania poświęcona jest właśnie współczesnym priorytetom w gospodarce światowej. Na pewno do priorytetów należą wzrost i rozwój gospodarczy.

Biorąc pod uwagę systematykę czynników wzrostu gospodarczego, można wyróżnić ujęcie historyczne oraz ujęcie modelowe. Ujęcie historyczne dotyczy analizy głównych czynników wzrostu gospodarczego, tj. kapitału, ziemi, pracy oraz wiedzy technicznej. Ujęcie modelowe sprowadza się do przeanalizowania czynników bezpośrednich, jak zatrudnienie i wydajność pracy, oraz pośrednich: majątku produkcyjnego, inwestycji i ich efektywności. Ponadto w teorii ekonomii rozdziela się analizę wzrostu gospodarczego od analizy fluktuacji gospodarczych. W ramach teorii wzrostu gospodarczego rozpatruje się w takim przypadku dwie kwestie: źródła fluktuacji oraz czynniki, głównie egzogeniczne, które mogą doprowadzić do złagodzenia wszelkiego rodzaju fluktuacji. Na tym tle rozróżnia się zrównoważony wzrost gospodarczy lub wzrost gospodarczy w otoczeniu równowagi od wzrostu gospodarczego poza równowagą.

W centrum dyskusji od lat pozostaje wpływ postępu technicznego (technologicznego) na funkcjonowanie gospodarki. Jeżeli postęp techniczny jest wynikiem działania czynników ekonomicznych, na ogół za pośrednictwem cen, to naturalną pozycją gospodarki jest równowaga. Jeżeli natomiast postęp techniczny oddziałuje na gospodarkę poprzez impulsy (szoki), to mogą się pojawić istotne fluktuacje, które ostatecznie oddalają gospodarkę od równowagi. W dobie globalizacji postęp techniczny, zwłaszcza w gospodarkach słabiej rozwiniętych, jest pochodną pozyskiwanego przez gospodarkę kapitału zagranicznego, a także wykształconych kadr pracowniczych, m.in. również w ramach adaptowanych zagranicznych systemów zarządzania (np. japoński kaizen) czy migracji zarobkowych wykwalifikowanych specjalistów IT w branży wysokich technologii.

Równie ważnym nurtem rozważań są kwestie wpływu polityki pieniężnej, a ogólniej funkcjonowania rynków pieniężnych i kapitałowych, na wzrost gospodarczy. Przedmiotem szczególnej uwagi powinna być niedoskonałość funkcjonowania rynków finansowych, które są źródłem poważnych fluktuacji gospodarczych. Nie bez znaczenia jest także polityka monetarna państwa oraz badanie zależności między zmiennymi makroekonomicznymi a kursem waluty narodowej do waluty międzynarodowej (euro, dolar itp.).

Globalizacja finansowa i rozwój instrumentów pochodnych często wskazywane są jako przyczyny kryzysów finansowych. Historyczny kontekst dla faktów, które spowodowały narastanie kryzysu zadłużeniowego w ostatnich latach, oddaje analiza przypadku pojedynczego kraju, jakim jest Grecja. Opracowanie zawiera także inne, inspirujące studia przypadków, np. outsourcing w Indiach, sektor motoryzacyjny w Chinach, biznes medialny. Porusza także ważne dla rozwoju gospodarczego kwestie rynku żywnościowego, inicjatyw klastrowych, sieci w gospodarce czy współpracy gospodarczej Chin i Unii Europejskiej.

Dla współczesnych stosunków międzynarodowych bardzo ważny jest również dyskurs toczący się wokół kwestii *global governance*. Artykuł pt. *Gdyby burmistrzowie zarządzili gospodarką światową. Ocena koncepcji B.R. Barbera z perspektywy ekonomii międzynarodowej* jest ciekawym głosem w tej kwestii, zwłaszcza że idea *global governance*, choć wciąż pozbawiona konkretnych ram, jest obecna w strategiach państw, które w XXI wieku silnie zaznaczają swoją globalną obecność. Dla niektórych państw (Stany Zjednoczone, Japonia, Rosja) odniesienie się do konieczności tworzenia nowego, globalnego ładu to konieczność redefinicji swojej pozycji w światowej polityce i gospodarce, dla innych, szczególnie dla Chin, to wymóg zdefiniowania swoich priorytetów w tym zakresie. Ponieważ państwa te są najważniejszymi aktorami na arenie międzynarodowej, ich postawa wobec zjawiska globalnego kierowania jest zasadnicza dla kwestii ekonomicznych, społecznych i politycznych współczesnego świata.

Małgorzata Domiter

Agnieszka Piasecka-Głuszak

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

DZIAŁANIA KAIZEN Z PERSPEKTYWY PRACOWNIKÓW POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW

KAIZEN ACTIVITIES FROM THE PERSPECTIVE OF EMPLOYEES OF POLISH ENTERPRISES

DOI: 10.15611/pn.2016.448.18

JEL Classification: D29, L29, M12, M11

Streszczenie: Kaizen to koncepcja zarządzania, która w ostatnich latach cieszy się dużym powodzeniem wśród polskich przedsiębiorstw. Menedżerowie zdają sobie sprawę, że aby obniżyć koszty, zwiększyć wydajność, zdobyć klienta i uzyskać przewagę konkurencyjną, należy zmienić myślenie pracowników i wskazać im drogę usprawnień. Taką szansę dają działania kaizen, które według firm sprzyjają poprawie działalności przedsiębiorstwa i innowacyjności. Artykuł ma charakter teoretyczno-empiryczny i składa się z dwóch części. Pierwsza – teoretyczna – przedstawia krótką charakterystykę kaizen, a szczególnie jej zasady, oraz porównuje kulturę tradycyjną z kulturą kaizen. Druga część – empiryczna – prezentuje wyniki badań ankietowych na temat oceny działalności kaizen w przedsiębiorstwach na rynku polskim, wskazuje główne cechy, jak i trudności podczas wdrażania ciągłego doskonalenia. Ankieta została przeprowadzona wśród osób zajmujących się kaizen/lean albo pracujących w firmach, w których nie jest obca koncepcja ciągłego doskonalenia.

Słowa kluczowe: kaizen, cechy kaizen, trudności wdrożenia kaizen, kaizen w przedsiębiorstwie.

Summary: Kaizen is a management concept, which in recent years has enjoyed great success among Polish enterprises. Managers are well aware that in order to reduce costs, increase productivity, gain customers and obtain competitive advantages, you need to change the mindset of employees and show them the way. Such an opportunity is given by the kaizen activities, which encourage companies to improve business and innovation. The article is a theoretical-empirical one and consists of two parts. The first, theoretical one presents a brief characterization of the kaizen and compares the traditional culture with the culture of kaizen. The second part – empirical – presents the results of the research on the evaluation of kaizen in Polish companies and indicates the main features and difficulties during the implementation of continuous improvement. The research was conducted among people involved in kaizen/lean, or working in companies which are familiar with the concept of continuous improvement.

Keywords: kaizen, kaizen features, difficulties in kaizen implementing, kaizen in company.

1. Wstęp

Działania kaizen w polskich przedsiębiorstwach cieszą się coraz większym powodzeniem i są odnoszone sukcesy na tym polu. Wielu menedżerów zauważyło, że drobne usprawnienia każdego dnia i pełne zaangażowanie pracowników prowadzi do wyeliminowania wszelkich czynności, które nie tworzą wartości dodanej z punktu widzenia klienta. Ponadto zmiana sposobu myślenia według zasad kaizen znacznie ułatwia rozwiązywanie pojawiających się problemów, co sprzyja pozytywnemu nastawieniu do wprowadzania wszelkich, nawet drobnych zmian. Kaizen cechuje zdroworozsądkowe, niskokosztowe podejście do zarządzania, to strategia ciągłego rozwoju, która w wyniku implementacji usprawnień może doprowadzić do uzyskania przez firmę trwałej przewagi konkurencyjnej. Działania kaizen zakładają stałe dążenie do doskonałości, dlatego też przedsiębiorstwa nie zatrzymują się, poprawiają procesy, które przynoszą stopniowe postępy w postaci np. redukcji kosztów, poprawy jakości, zwiększenia wydajności i efektywności pracy i urządzeń, a także większej satysfakcji klientów.

Artykuł ma charakter opisowo-poznawczy. Celem jego jest wskazanie przez pracowników polskich przedsiębiorstw, którzy pracują każdego dnia w „duchu ciągłego doskonalenia”, głównych cech kaizen, trudności podczas wdrażania oraz sprawdzenie przez wskazanie odpowiednich odpowiedzi ankietowanych, czy wysiłek firmy i próba implementacji kultury nieustannych zmian przynoszą zamierzone efekty, czy sprzyjają poprawie działalności i innowacji danej organizacji. Artykuł ma charakter teoretyczno-empiryczny, zastosowano metodę analityczną. Praca składa się z dwóch części. Pierwsza – teoretyczna – charakteryzuje pojęcie koncepcji kaizen, jej główne zasady i korzyści, porównuje kulturę tradycyjną z kulturą kaizen. Druga część – empiryczna – zawiera wyniki badań ankietowych przeprowadzonych wśród pracowników firm na temat oceny kaizen, wpływu działań kaizen na działalność i innowacyjność ich przedsiębiorstwa, przedstawia cechy i główne trudności pojawiające się przy wdrożeniu kaizen.

2. Wprowadzenie do kaizen w przedsiębiorstwie – główne zasady, kultura tradycyjna a kultura kaizen

Kaizen to koncepcja zarządzania, która może poprowadzić przedsiębiorstwo do doskonałości przez nieustanne doskonalenie, zmiany wszystkiego w każdym miejscu i każdego dnia. Menedżerowie zajmujący się działaniami kaizen uważają niejednokrotnie, że kaizen to coś więcej niż jeden z aspektów zarządzania, to raczej kompleksowa dziedzina, z której wyrasta nowy sposób na życie [Stoller 2015, s. 166]. Tak myśli na przykład jeden z menedżerów Pierluigi Tosata, lider z dużym doświadczeniem lean, dyrektor generalny Aqua Minerale San Benedetto z siedzibą niedaleko Wenecji, globalnego producenta wody butelkowanej i napojów bezalkoholowych. Uważa on, że idea kaizen zmusza ludzi do wyrażania własnych opinii i prowadzi

do aktywnego udziału w procesie wprowadzania wszelkich usprawnień. Jego zdaniem wszystko zależy od ludzi. Kaizen potrafi odmienić kulturę firmy, ale wymaga zmiany nastawienia i sposobu myślenia, aby ludzie zaczęli zwracać uwagę na różne aspekty swojej pracy, jak np. jakość, wydajność procesu czy odpady, i żeby potrafili współpracować, działać zespołowo każdego dnia. Dopiero wówczas wszyscy będą pracować lepiej i będą chcieli wprowadzać działania udoskonalające [Stoller 2015, s. 162-167]. Ponadto ważne jest zarządzanie czy rozwiązywanie poszczególnych problemów tam, gdzie rzeczywiście występują. Nie należy rozwiązywać ich „zza biurka”, tylko trzeba pójść, zobaczyć, ocenić, zrozumieć, znaleźć przyczynę problemu. Ale żeby tak się stało, to powinno się utrzymać bliski kontakt z tzw. gemba, czyli rzeczywistym miejscem. Każdy menedżer, aby to zrealizować, powinien w swojej pracy stosować wprowadzonych i rozpowszechnionych przez M. Imai pięć złotych zasad zarządzania gemba [Imai 2012, s. 61]:

1. Kiedy pojawiają się problemy (nieprawidłowości), najpierw należy udać się do gemba, zobaczyć problem – zasada ta ma wymusić na menedżerach poznanie szczegółowo rzeczywistego miejsca, którym zarządzają; każdy menedżer, kierownik czy osoba zarządzająca powinni wypracować nawyk odwiedzania gemba, obserwowania, gdyż tylko taka rutyna pozwoli rozwiązywać specyficzne problemy, jak również umożliwi tworzenie pomysłów; Taichi Ohno, japoński inżynier, twórca Systemu Produkcyjnego Toyoty, wiceprezydent Toyoty mówił do swoich menedżerów: „Chodźcie do gemba codziennie, a gdy już tam pójdziecie, nie zużywajcie podszew na marne. Powinniście wracać stamtąd z co najmniej jednym pomysłem na kaizen” [Imai 2012, s. 61].

2. Należy obserwować znajdujące się w gemba rzeczywiste przedmioty, tzw. gembutsu; w razie pojawienia się problemu, należy nie bać się pytania „dlaczego”, a zastosowanie zdroworozsądkowego, niskokosztowego podejścia pozwoli na wskazanie przyczyny problemu; kaizen wręcz nakazuje zacząć od rozpoznania problemu, bo jego znajomość i świadomość to już połowa sukcesu.

3. Należy od razu podejmować tymczasowe środki zaradcze, które szybko usuną przyczynę problemu, aby później móc przejść do kolejnej zasady, która pozwoli z kolei znaleźć prawdziwą przyczynę problemu.

4. Należy znaleźć przyczynę źródłową problemu, zadając kilkakrotnie pytania „dlaczego?”

5. Należy wprowadzić i opracować odpowiedni standard, który pozwoli zapobiegać ponownemu wystąpieniu problemu, gdyż brak standaryzacji może prowadzić do nieustannego „gaszenia pożarów” przez pracowników; standaryzacja zapewnia nieustanność efektów ciągłego doskonalenia kaizen.

Według M.R. Hamela kaizen łączy w sobie kilka elementów. Należy do nich metodyka (np. metoda *just in time*), narzędzia analizy (np. pięć razy „dlaczego”, diagram spaghetti, analiza zdolności procesu) oraz narzędzia wdrażania (np. praca standaryzowana, 5S, przepływ pull, wizualizacja, TPM, poka yoke, heijunka, bilansowanie linii produkcyjnej, SMED), czynniki kulturowe oraz filozofia oparta na

dziesięciu plus jeden zasadach (niektóre z tych zasad widoczne są w złotych wymieniowanych wcześniej) [Hamel 2014, s. 37]:

1. Myśl zgodnie z cyklem PDCA (*Plan-Do-Check-Act* – „Zaplanuj-Zrób-Sprawdź –Działaj” i SDCA (*Standardize-Do-Check-Act* – „Standaryzuj-Zrób-Sprawdź-Działaj”); można powiedzieć, że SCDA standaryzuje i sprawia, że obecne procesy będą stabilne, cykl PDCA zaś procesy te będzie usprawniać.

2. Idź do gemba, rzeczywistego miejsca, i obserwuj, dokumentuj rzeczywistość.

3. Pytaj pięć razy „dlaczego?”, żeby zidentyfikować przyczyny źródłowe problemów.

4. Nigdy nie bądź zadowolony ze status quo, z obecnego stanu rzeczy, bo zawsze mogło być lepiej.

5. Doskonał to, co istotne.

6. Bądź nastawiony na działanie.

7. Doskonalenie metodą małych, częstych kroków powoduje duże i trwałe zmiany na lepsze.

8. Bądź kreatywny, nie używaj pieniędzy.

9. Kaizen jest zadaniem wszystkich członków organizacji.

10. Nie ma transformacji bez transformacji przywództwa.

11. Plus: Wszystko, co robisz, rób z pokorą i szacunkiem dla jednostki.

Jeżeli chodzi o elementy kulturowe, to warto przedstawić porównanie kultury tradycyjnej z kulturą kaizen. Przedsiębiorstwa, w których menedżerowie stawiają na szybkie efekty, fragmentaryczne, krótkoterminowe cele, a zarządzanie ich oparte jest przede wszystkim na tzw. cyferkach, nie mają szansy na wprowadzenie w swoich działaniach ciągłej poprawy, usprawnień każdego dnia, gdyż po prostu nie mają na to czasu. Brak zaangażowania, poszukiwanie winnego, a nie źródła problemu, czy brak szacunku do ludzi, liczne kontrole w celu znalezienia błędów pracowników – to niektóre z cech kultury tradycyjnej w przeciwieństwie do otwartej na zmiany i nieustanne usprawnienia przy stałym szacunku dla pracy zatrudnionych w kulturze kaizen. W tab. 1 przedstawiono szczegółowe porównanie kultury tradycyjnej, można by powiedzieć zachodniej czy amerykańskiej, z kulturą kaizen, czyli japońską, w której ciągle doskonalenie, chęć wprowadzenia zmian jest codziennością, a powiedzenie „zawsze może być lepiej” zakorzenione jest w każdym pracowniku. Obecnie również w polskich przedsiębiorstwach, w których istnieją systemy pomysłów pracowników, wdrażany jest kaizen, można więc zauważyć wiele podobieństw z cechami kultury japońskiej. Ale należy również zaznaczyć, że istnieją firmy, dla których ważniejsze są szybkie efekty, a pracownik nie powinien angażować się w proces poprawy, tylko musi wykonywać swoje obowiązki, nie ma możliwości wyrażenia swojej opinii czy zdania na temat danego problemu. Ta rola przypisana jest tylko menedżerowi.

Tabela 1. Porównanie kultury tradycyjnej z kulturą kaizen

Kultura tradycyjna	Kultura kaizen
1	2
Fragmentaryczny, krótkoterminowy cel	Wspólny, długoterminowy cel
Liderzy wyznaczają kierunek	Liderzy działający również jako nauczyciele
Kierowanie ludźmi z wykorzystaniem władzy i autorytetu	Kierowanie ludźmi dzięki pokorze i stanowieniu przykładu
Przywódstwo narzucające zasady i biurokrację	Przywódstwo umożliwiające doskonalenie standardów
Stosowanie metody „idź i zobacz” w celu ukarania, zadanie pytania „5 razy kto zawinił?”	Stosowanie metody „idź i zobacz” w celu okazania szacunku i zadanie pytania: „5 razy dlaczego?”
Poszukiwanie winnego	Poszukiwanie źródła problemu
Żądanie raportów	Pytanie „dlaczego?” u źródła
Liderzy z gotowymi odpowiedziami	Liderzy cechujący się dociekliwością
Arogancja, złudzenie bycia niezwyciężonym	Pokora
Szacunek dla zysków	Szacunek dla ludzi
Dążenie do władzy	Akceptowanie odpowiedzialności
Wykorzystanie skali i ilości redukcji kosztów	Reedukacja skali i wyeksponowania problemów
Ukrywanie problemów	Uwidacznianie problemów
Praca w silosach funkcyjnych	Służenie klientom w międzyfunkcyjnych zespołach
Strzeżenie wewnętrznej wiedzy	Skupienie na kliencie
Zwiększenie wartości poprzez dodawanie	Zwiększanie wartości poprzez odejmowanie zbędnych elementów
Nadmierne zwiększanie produkcji przy sprzyjających warunkach	Produkowanie w odpowiedniej ilości
Wykorzystywanie zapasów jako bufora ukrywającego problemy	Wykorzystywanie zapasów do zarządzania przepływem
Kontrole w celu wychwycenia błędów	Kontrole w celu sprawdzenia procesów
Problemy rozwiązywane przez specjalistów i „bohaterów”	Problemy rozwiązywane metodą naukową przez każdego w organizacji
Zwiększanie produktywności na drodze zarządzania produkcją	Zwiększanie ludzkiego potencjału
Niezdolność do otwartej krytyki, zadowolenie, duma	Niezadowolenie, kwestionowanie status quo
Obawa i opór wobec zmian	Przyjmowanie nowych wyzwań
Zarządzanie na podstawie planów	Zarządzanie na podstawie faktów

1	2
Wewnętrzna konkurencja, „kopanie dołków”	Praca zespołowa, zdrowa konkurencja
Niebezpieczne, defensywne środowisko	Bezpieczeństwo fizyczne, psychiczne i zawodowe
Sporadyczne ulepszenia	Ciągłe doskonalenie
Presja, stres	Napięcia, śmiech
Uległość	Zaangażowanie
Optymalizacja jednej części kosztem całości	Optymalizacja całości
Syndrom grupowego myślenia, uleganie i dostosowanie się do większości	Docenianie różnorodności perspektyw
Kultura istniejąca dla samej siebie, odseparowana od kontekstu biznesowego	Dopasowanie kultury do kontekstu biznesowego, służenie klientom
Awersja do ryzyka	Podjęmowanie mądrego ryzyka
Benchmarking w celu krytykowania i usprawiedliwiania się	Benchmarking w celu pokornej nauki

Źródło: [Miller, Wroblewski, Villafuerte 2014, s. 37-38].

3. Wyniki badań ankietowych

3.1. Metoda i cel badawczy

Badania ankietowe w przedsiębiorstwach na rynku polskim¹ zostały przeprowadzone przy użyciu kwestionariusza ankietowego metodą CAWI (*Computer Assisted Web Interviews*) w pierwszym kwartale 2015 roku. W celu uzupełnienia danych i z powodu niemożności przesłania ankiety autorka przeprowadziła także wywiady bezpośrednie. Innym zastosowanym narzędziem były arkusze obserwacji, a przy analizie danych z ankiety wykorzystano arkusz kalkulacyjny Excel. Ankiety były przesłane albo przeprowadzone w 79 wybranych przedsiębiorstwach na rynku polskim, z którymi autorka nawiązała 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 „prawdziwy” kaizen. Trzecia, w której firma funkcjonuje już z powodzeniem z tzw. duchem kaizen od kilku lat.

¹ Badania ankietowe zawierały 53 pytania i obejmowały szerszy zakres badań niż przedstawiony w artykule. Na potrzeby tego artykułu zostało przeanalizowanych 5 szczegółowych pytań. Pozostałe pytania zostały częściowo już przeanalizowane i przedstawione przez autorkę w różnych publikacjach naukowych, zob. np. [Piasecka-Głuszak 2015a, s. 377-390; Piasecka-Głuszak 2015b, s. 289-305] i innych, które są w trakcie druku.

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 na temat cech, powodów wdrożenia, trudności, jak i oceny działań kaizen, wpływu nowych pomysłów, usprawnień na działalność i innowacyjność ich przedsiębiorstwa. 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.

Uzyskane przez autorkę informacje miały charakter badań ilościowych (pomiarów wyników), ale także jakościowych (bezpośredni wywiad, bezpośrednia obserwacja). Ankietowani mieli odpowiedzieć na siedem pytań o charakterze pytań zamkniętych, ale z możliwością wyrażenia własnych opinii i wskazania własnych odpowiedzi. Pytania zadane respondentom to:

1. Jaka jest wielkość zatrudnienia w przedsiębiorstwie?
2. W jakiej branży działa przedsiębiorstwo?
3. Jak ocenia Pani/Pan sposób wdrożenia kaizen w Państwa przedsiębiorstwie (respondenci mieli zaznaczyć właściwą odpowiedź: bardzo dobrze/dobrze/chyba dobrze/słabo/źle/bardzo źle/nie mam zdania).
4. Czy zgadza się Pani/ Pan ze stwierdzeniem, że kaizen wpływa istotnie na poprawę działalności przedsiębiorstwa? (respondenci mieli zaznaczyć właściwą odpowiedź: tak/tak trochę/nie/nieznacznie/nie wiem).
5. Czy Pana/ Pani zdaniem kaizen ma wpływ na poprawę innowacyjności Państwa przedsiębiorstwa? (respondenci mieli zaznaczyć właściwą odpowiedź: tak/nie/ /nie mam zdania).
6. Jakie są Pani/Pana zdaniem najważniejsze podstawowe cechy wszelkich działań kaizen? (respondenci mieli wybrać z listy 5 najważniejszych ich zdaniem cech przyporządkowując im punkty w skali 1-5, gdzie 5 oznaczało najważniejszą cechę).
7. Jakie były i są trudności przy wdrażaniu lean/kaizen w Państwa przedsiębiorstwie (respondenci mieli wybrać i zaznaczyć z listy 5 najważniejszych)

3.2. Charakterystyka próby badawczej

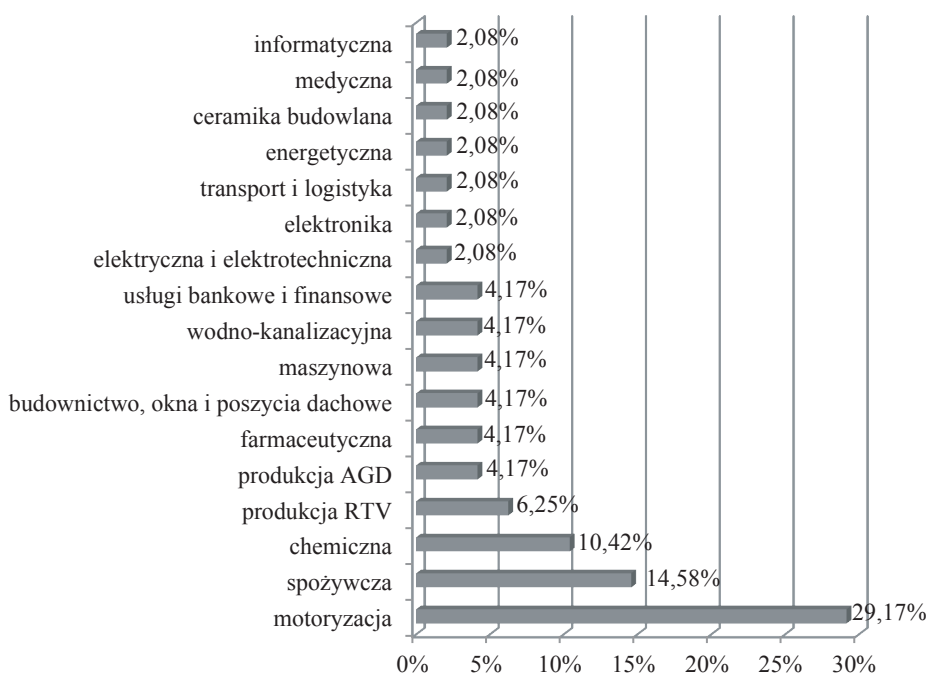
Próba badawcza obejmowała 48 przedsiębiorstw, z czego 39 to przedsiębiorstwa produkcyjne (81,25%), 4 usługowe (8,33%), zaś 5 produkcyjno-usługowe (10,42%). Analizowane firmy różniły się między sobą poziomem zatrudnienia (tab. 2), stąd

też dokonano podziału na 5 kategorii przedsiębiorstw: 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 były średnie przedsiębiorstwa – 14,58%. Najmniej liczną grupą biorącą udział w ankiecie pod względem liczebności były małe przedsiębiorstwa – 10,42%.

Tabela 2. Struktura grupy badanych przedsiębiorstw według ich wielkości

	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

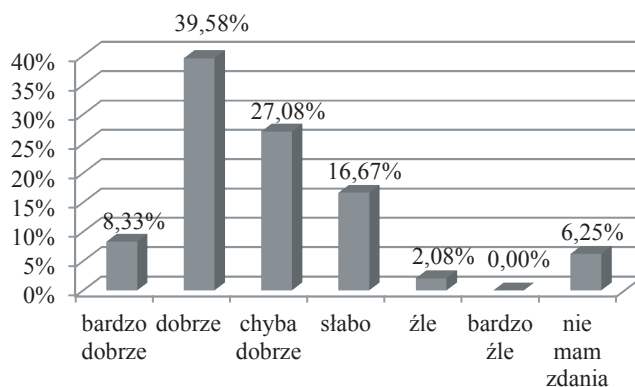
Źródło: opracowanie własne.

Wśród 48 respondentów badania pojawiło się 17 branż (rys. 1). Prawie jedną trzecią stanowiła branża motoryzacyjna (29,17%). 14,58% ankieterowanych 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 wyników badań na zadane pytania

Przeprowadzenie szczegółowego badania ankietowego rozpoczęto od pytania dotyczącego oceny sposobu wdrażania kaizen w analizowanych przedsiębiorstwach [Piasecka-Głuszak 2015a] (rys. 2). Autorka w ten sposób chciała sprawdzić, jak ankietowani spostrzegają wdrażanie u nich kaizen, jakie mają do niego nastawienie. Trzy czwarte z 48 firm biorących udział w ankiecie oceniło to pozytywnie, z czego najwięcej, bo aż prawie 40% odpowiedzi, było dobrze, ponad 27% chyba dobrze, a 8,33% zaznaczyło, że bardzo dobrze. Taki osiągnięty wynik wskazuje na to, że przedsiębiorstwa zdają sobie sprawę z możliwości i korzyści, jakie mogą uzyskać z implementacji ciągłego doskonalenia.

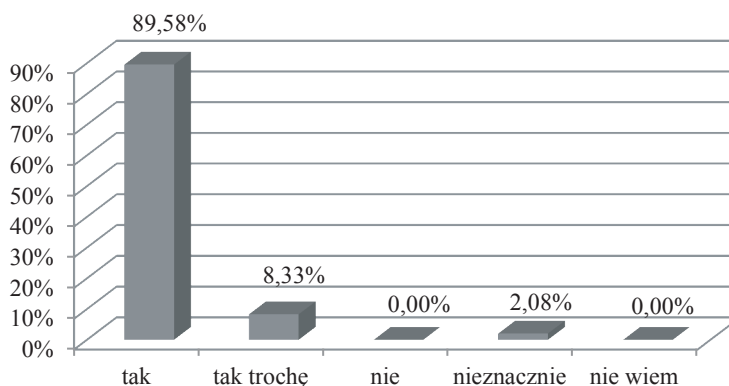


Rys. 2. Struktura odpowiedzi na pytanie dotyczące oceny sposobu wdrażania kaizen w analizowanych przedsiębiorstwach

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Drugie pytanie dotyczyło odpowiedzi respondentów na pytanie, czy zgadzają się z tym, że kaizen wpływa istotnie na poprawę działalności przedsiębiorstwa (rys. 3). Wyniki były zaskakujące, ponieważ nikt nie wskazał na odpowiedź negatywną. 89,58% ankietowanych, tj. 43 przedsiębiorstwa, odpowiedziało pozytywnie, co może świadczyć o tym, że każdy z respondentów spotkał się z korzyściami, jakie przyniosło w ich firmie ciągłe doskonalenie. Do głównych korzyści, które niektórzy z respondentów wymienili, należały m.in. poprawa jakości, wydajności i efektywno-

ści pracy, redukcja kosztów, poprawa jakości produktów, likwidacja strat i braków, redukcja czasu realizacji zamówienia, zmniejszenie liczby popełnianych błędów czy zwiększenie efektywności i komfortu pracy.



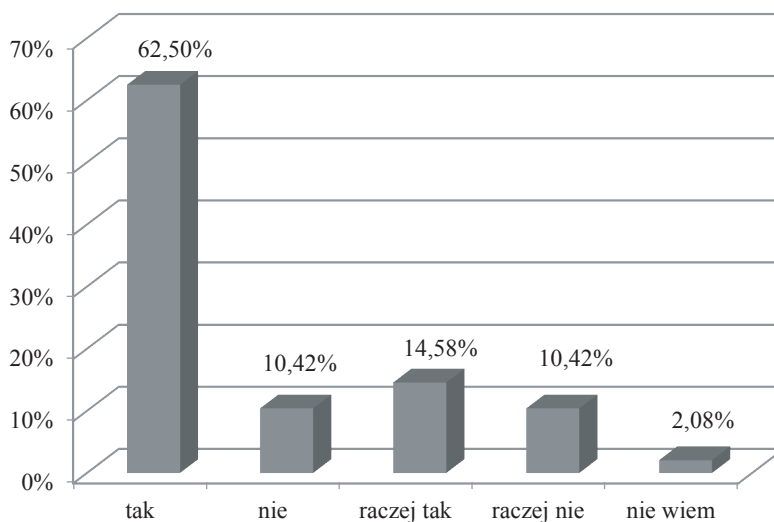
Rys. 3. Struktura odpowiedzi na pytanie dotyczące istotnego wpływu kaizen na poprawę działalności przedsiębiorstwa w analizowanych przedsiębiorstwach

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Kolejne pytanie dotyczyło wpływu kaizen na innowacyjność przedsiębiorstwa. Odpowiedzi nie były tak jednoznaczne. 62,5%, tj. 30 ankietowanych, odpowiedziało, że tak, zaś 10,42% nie. 27,08%, tj. 13 firm odpowiadających było niezdecydowane, to znaczy 14,58% stwierdziło, że raczej tak, zaś 10,42% raczej nie, a 2,08%, że nie wie (rys. 4).

Zadane pytania dotyczące wpływu kaizen na poprawę działalności, jak i wpływu na innowacyjność przedsiębiorstwa wskazują na fakt, że w firmach tych jest dobrze rozwinięta świadomość korzyści, jakie niesie ze sobą ciągłe doskonalenie. Nie miałyby to jednak miejsca wówczas, gdyby wszelkie zmiany i usprawnienia nie były akceptowane przez wyższe kierownictwo. W firmach, w których na co dzień odczuwalna jest chęć ciągłego doskonalenia, zadaniem menedżera jest budować środowisko sprzyjające nauce, bo tylko wówczas można uzyskać efektywność całego zespołu. Przykładem jest firma Toyota, której udało się zbudować kulturę, gdzie uczenie innych jest wysoko cenione i postrzegane jako klucz do długofalowego sukcesu. Menedżer jest nauczycielem i od jego zaangażowania zależy wykształcenie wyjątkowych ludzi, zespołów realizujących cele organizacji uczącej się dzięki ciągłej poprawie [Liker, Meier 2007, s. 41]. A zatem można stwierdzić, że w przedsiębiorstwach, gdzie kaizen był i jest wspierany przez przełożonych różnego szczebla, gdzie istnieje wydzielona komórka zajmująca się analizowaniem i wdrażaniem pomysłów pracowników – idea ciągłego doskonalenia sprzyja usprawnianiu, inwestowaniu w umiejętności, kreatywność i wiedzę wszystkich zatrudnionych.

W większości przedsiębiorstw rezultatem implementacji kaizen są przede wszystkim innowacje organizacyjne dotyczące udoskonaleń organizacji i zarządzania oraz innowacje technologiczne dotyczące m.in. zmiany sprawności procesu produkcyjnego. Według kryterium skali, w jakiej zachodzą zmiany, są to tzw. innowacje przyrostowe – drobne usprawnienia (według klasyfikacji B. von Stamma, J. Tidda, J. Bessanta i K. Pavitta), których efektem jest niewielka, ale ciągła poprawa wyników działalności firmy, tj. jej produktów i procesów w niej zachodzących. Ciągłe, drobne usprawnienia wyrobów oraz systemu zarządzania przedsiębiorstwem przyczyniają się w późniejszym okresie do osiągnięcia trwałej przewagi konkurencyjnej [Kalinowski 2010, s. 24-25]. Warto również powtórzyć słowa guru i prekursora kaizen, Maasaki Imai, który twierdzi, że kaizen to fundament praktyk dobrego zarządzania, a przedsiębiorstwo, które zdecydowało się na strategię nieustannych zmian, nawet niewielkich usprawnień, lepiej poradzi sobie ze zmieniającym się otoczeniem i w rezultacie rzadziej będzie potrzebowało dużych zmian [Imai 2007, s. 32]. Według M.R. Hamela jednym z najbardziej istotnych elementów *know-how* skutecznego zarządzania w celu stania się w przyszłości „szczupłym” (lean) przedsiębiorstwem jest umiejętność angażowania serc i umysłów pracowników przez skuteczne prowadzenie warsztatów. Jego zdaniem warsztaty kaizen uczą ludzi, jak można patrzeć, myśleć i czuć zgodnie z filozofią ciągłego doskonalenia, bycia „lean”, a w rezultacie, jak skutecznie i natychmiastowo wdrażać pomysły pracowników, pozwalające skorzystać z szansy o dużym potencjale korzyści, aby zmiany miały charakter ciągły i trwały [Hamel 2014, s. 3].



Rys. 4. Struktura odpowiedzi na pytanie dotyczące wpływu kaizen na innowacyjność w analizowanych przedsiębiorstwach

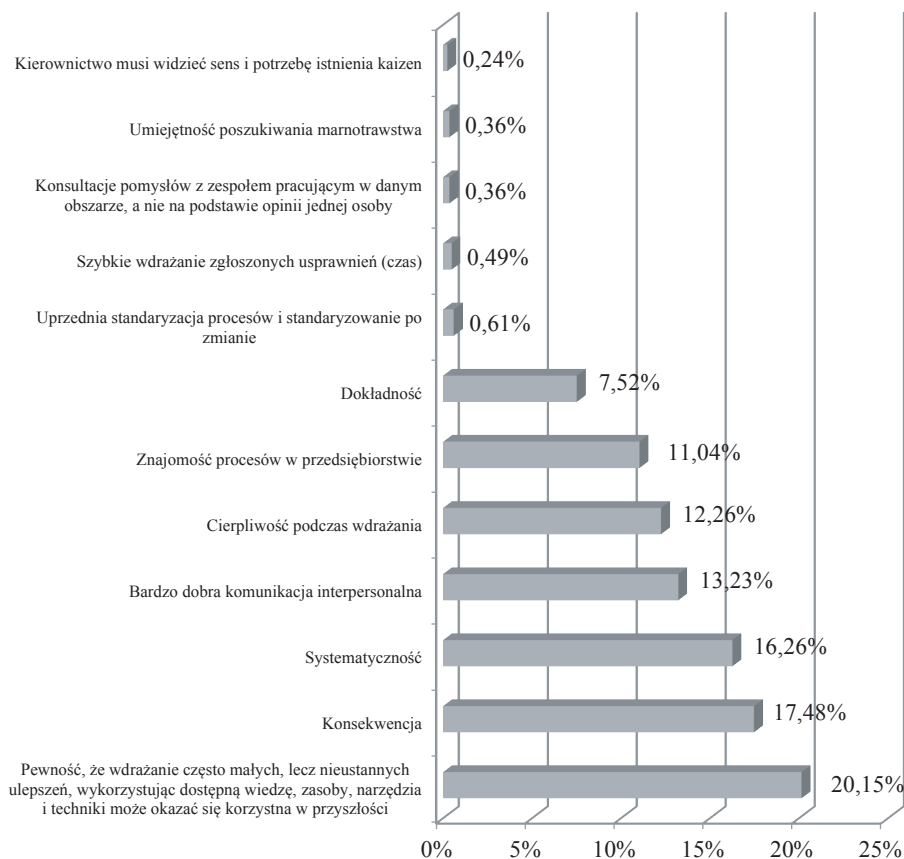
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

W pytaniu o to, co powinno cechować działania kaizen, respondenci mieli do wyboru 7 cech, którym musieli przyporządkować punkty w skali od 1 do 5, przy czym 5 punktów oznaczało najważniejszą cechę. Ankietowani wymienili również 5 innych cech, przyporządkowując im określoną liczbę punktów, które ich zdaniem powinny zawierać się w działaniach kaizen. Łącznie ankietowani przydzielili 824 punkty, przy czym niejednokrotnie nie trzymali się zasady od 1 do 5 i w ich wskazaniach było po kilka cech o takiej samej liczbie punktów. Zdaniem respondentów, aby w przedsiębiorstwie w ogóle działania kaizen przynosiły pozytywne efekty, pracownicy muszą wiedzieć o korzyściach, jakie mogą uzyskać dzięki wprowadzaniu nieustannych usprawnień w różnych procesach (rys. 5). Pracownicy muszą mieć pewność, że wdrażanie nawet drobnych usprawnień z wykorzystaniem dostępnych zasobów i narzędzi może się okazać korzystne w przyszłości. Ta cecha uzyskała największą liczbę punktów, tj. 166, ale żeby miała ona odzwierciedlenie w rzeczywistości, ważne jest budowanie świadomości pracowników, przeprowadzanie szkoleń, jak również pokazywanie efektów działań na specjalnie przeznaczonych do tego celu tablicach. Pracownik musi być na bieżąco informowany, powinien znać cele swojej firmy, powinien wiedzieć, dlaczego jego praca jest ważna z punktu widzenia działu, całej organizacji oraz do czego on może się przyczynić.

Drugą cechą wskazaną przez respondentów jest konsekwencja (144 punkty), a raczej wytrwałość w dążeniu do poprawy, wyznaczonego celu. Wiele firm rozpoczyna działania kaizen, ale często je przerywa, gdyż efekty nie są widoczne od razu. Brak przemyślanych, spójnych działań, niestosowanie przyjętych zasad kaizen nie pozwoli firmie osiągnąć wytrwałości w dążeniu do ciągłej poprawy. Trzecią cechą, która uzyskała 134 punkty, jest systematyczność. W wielu przedsiębiorstwach obserwuje się jej brak, ponieważ działania kaizen odbywają się tylko w określonych przedziałach czasowych, brakuje regularności czy prowadzenia ich w określony sposób.

Czwartą cechą, która zyskała 109 punktów, jest potrzeba bardzo dobrej komunikacji interpersonalnej. W tym wypadku chodzi o różne komunikacje, czyli np. o komunikację między przełożonym a pracownikiem, pomysłodawcą a osobą wdrażającą czy pomysłodawcą a koordynatorem kaizen oceniającym działanie itd. Dobra komunikacja to właściwy dwustronny bądź wielostronny proces wymiany informacji, który wymaga zarówno dobrego słuchania, jak i jasnego, precyzyjnego przedstawienia problemu. Dobra komunikacja wymaga nauczania się mówienia, ale również słuchania. Komunikowanie według kaizen to bardzo ważny element rozwoju kultury kaizen. Dużą rolę w tym wypadku odgrywa również wizualizacja, o której menedżer nie może zapomnieć. Sposób, w jaki zostaną przekazane informacje, komunikat, problem czy dane, jest ważny, bo ma wpływ na zrozumienie i odpowiednią reakcję wszystkich zainteresowanych stron. I tak według Kaizen Institute zadaniem osoby zajmującej się działaniami kaizen jest umiejętne komunikowanie w kilku sprawach jednocześnie. Taka osoba, menedżer, musi mieć na względzie następujące kierunki [Tesler, Wiśniewska-Dobosz 2007, s. 43]:

- komunikacja w górę, czyli umiejętność bieżącej komunikacji do decydentów (sponsorów projektu) o postępach prac, sukcesach i trudnościach oraz potrzebach;
- komunikacja w bok, czyli bieżące komunikowanie do kadry kierowniczej i bieżące monitorowanie, czy działania kaizen idą w dobrym kierunku i czy w odpowiedni sposób są wspierane;
- komunikacja w dół, czyli informowanie pracowników o tym, co będzie realizowane, co się udało, jakie efekty zostały osiągnięte, ale też o tym, jakie nowe standardy zostały wprowadzone w przedsiębiorstwie.



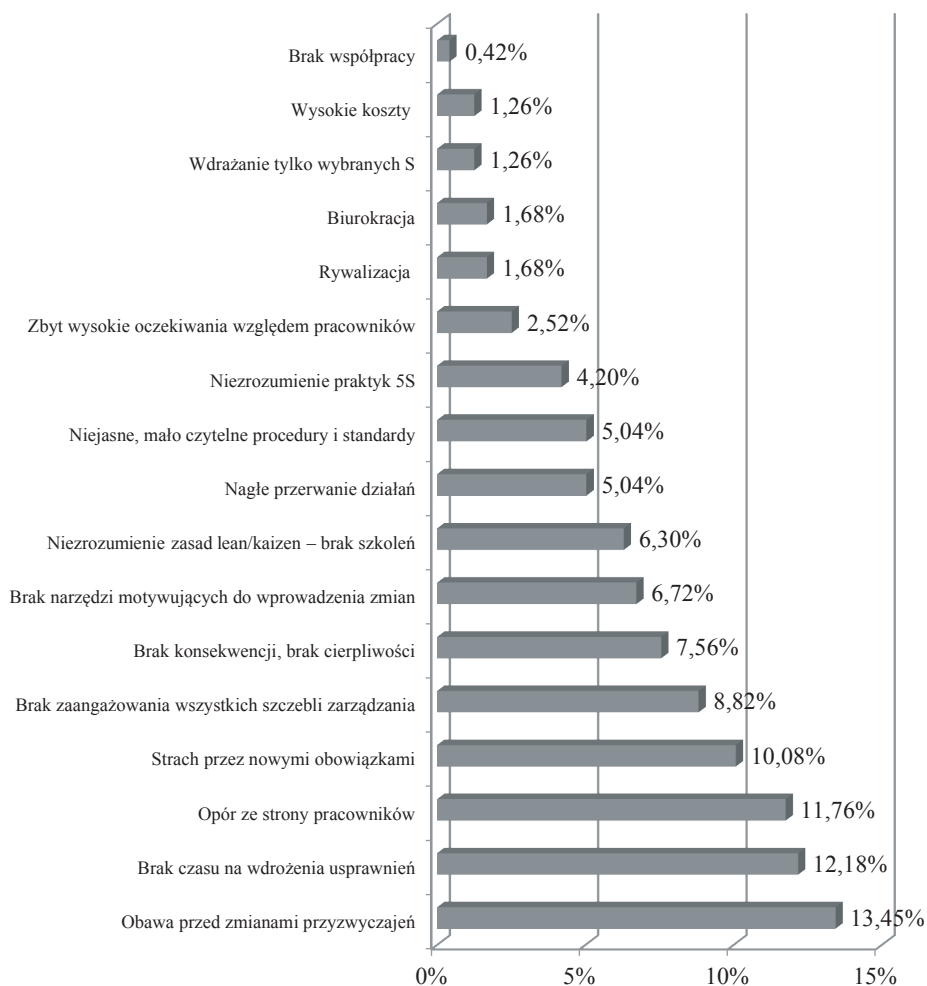
Rys. 5. Struktura odpowiedzi na pytanie dotyczące najważniejszych podstawowych cech działań kaizen

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Piątą cechą wskazaną przez respondentów jest cierpliwość podczas wdrażania, która uzyskała 101 punktów. Niestety w wielu polskich firmach można zaobserwo-

wać brak tej cechy, zwłaszcza kiedy pracownicy nie wiedzą o tym, że niektóre efekty mogą być widoczne w późniejszym okresie. Nie należy spodziewać się szybkich zmian, jest to raczej stopniowa przemiana odbywająca się każdego dnia i zmiany krok po kroku.

Kolejne cechy, które uzyskały liczbę punktów poniżej 100, to znajomość procesów w przedsiębiorstwie i dokładność. Zdaniem ankietowanych, aby móc wprowadzać zmiany, należy wiedzieć, gdzie można ich dokonywać i najlepiej, jeżeli zrobi to osoba bądź zespół pracowników działających w danym procesie. Oni wiedzą najlepiej, co można u nich udoskonalić i jak zrobić to dokładnie.



Rys. 6. Struktura odpowiedzi na pytanie dotyczące trudności, jakie były i są przy wdrażaniu kaizen w analizowanych przedsiębiorstwach

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Pozostałe cechy zostały wymienione przez respondentów i uzyskały łączną liczbę 17 punktów. Są to:

- uprzednia standaryzacja procesów i standaryzowanie po zmianie;
- szybkie wdrażanie zgłoszonych usprawnień (czas) – niestety, w wielu firmach czas od momentu zgłoszenia usprawnienia do wdrożenia jest bardzo długi, co może być wynikiem braku odpowiedniego systemu sugestii pracowniczych, wydłużonych terminów podejmowania decyzji, braku decyzji o wprowadzeniu na szczeblu koordynatora kaizen;
- konsultacje pomysłów z zespołem pracującym w danym obszarze, a nie na podstawie opinii jednej osoby;
- umiejętność poszukiwania marnotrawstwa;
- kierownictwo musi widzieć sens i potrzebę istnienia kaizen.

Jakie były i są trudności przy wdrażaniu kaizen w analizowanych przedsiębiorstwach – to kolejne pytanie zadane respondentom. Autorka wskazała jej zdaniem 16 głównych trudności. Ankietowani musieli wybrać z listy 5 w ich opinii najważniejszych trudności, mogli również wpisać inne. Respondenci wymienili dodatkowo tylko jedną trudność – brak współpracy. Wszystkie wskazane przez autorkę trudności uzyskały odpowiednią liczbę punktów. Po przeanalizowaniu wszystkich odpowiedzi i przeliczeniu punktów za największą trudność wdrożenia kaizen respondenci uznali obawę przed zmianami przyzwyczajęń. Drugą pozycję zajął brak czasu na wdrożenia usprawnień, a trzecią opór ze strony pracowników, czwartą zaś strach przed nowymi, dodatkowymi obowiązkami. Szczegółowe wyniki z osiągniętym udziałem procentowym pod względem liczby zdobytych punktów przedstawiono na rys. 6.

4. Zakończenie

Przeprowadzone badania ankietowe wskazały, że pracownicy przedsiębiorstw na rynku polskim, mimo napotykaných trudności przy wdrożeniu kaizen, oceniają sposób wdrażania pozytywnie. Żadne przedsiębiorstwo nie oceniło go bardzo źle. Ponadto znaczna większość respondentów ocenia działania kaizen dobrze, a nawet bardzo dobrze. Wskazują oni, że procesy ciągłego doskonalenia wpływają istotnie na poprawę działalności przedsiębiorstwa i jej innowacyjność. Na uwagę zasługuje również zaznaczenie przez zdecydowaną większość ankietowanych cechy, która wskazuje na wykształcenie się świadomości wśród pracowników, że wdrażanie często małych, lecz nieustannych usprawnień z wykorzystaniem dostępnej wiedzy, odpowiednich zasobów, narzędzi i technik może się okazać korzystne w długookresowej perspektywie – na co właśnie wskazuje koncepcja kaizen – koncepcja ciągłego doskonalenia każdego dnia, wszystkiego i przez każdego pracownika.

Literatura

- Hamel R., 2014, *Warsztaty kaizen*, Wydawnictwo Lean Enterprise Institute Polska, Wrocław.
- Imai M., 2012, *Gemba kaizen. Zdroworozsądkowe podejście do strategii ciągłego rozwoju*, MT Biznes, Warszawa.
- Imai M., *Mala zmiana, wielki efekt*, Manager Magazin 1/07.
- Kalinowski T.B., 2010, *Innowacyjność przedsiębiorstw a systemy zarządzania jakością*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Liker J.K., Meier D.P., 2007, *Toyota talent. Rozwijaj swoich pracowników na sposób Toyoty*, MT Biznes, Warszawa.
- Miller J., Wroblewski M., Villafuerte J., 2014, *Kultura kaizen. Budowanie utrzymanie kultury ciągłego doskonalenia*, MT Biznes, Warszawa.
- Piasecka-Głuszak A., 2015a, *Główne przesłanki i napotymane bariery we wdrożeniu kaizen w przedsiębiorstwach na rynku polskim*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 406, Domiter M., Drelich-Skulska B., Michalczyk W. (red.), *Globalizacja – gra z dodatnim czy ujemnym wynikiem?*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Piasecka-Głuszak A., 2015b, *Kultura kaizen w realiach przedsiębiorstw na rynku polskim – wyniki badań empirycznych*, Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania nr 41, t. 1, *Gospodarka regionalna i międzynarodowa*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, nr 857, Szczecin.
- Stoller J., 2015, *Lean CEO. W drodze do doskonałości*, MT Biznes, Warszawa.
- Tesler D., Wiśniewska-Dobosz M., 2007, *Kompetencje menedżera kaizen*, Logistyka a Jakość, nr 3.