

# Kaizen - efektywność w polskich warunkach

Znanych jest wiele japońskich metod zarządzania, poprawiających efektywność procesu. Jedną z nich jest technika ciągłej poprawy Kaizen, która polega na nieustannym wprowadzaniu małych zmian. Jednak, aby przyniosła rezultaty musi zaangażować się w nią również kierownictwo.

Powiedziano już wiele na temat japońskich technik zarządzania. Prasa pełna jest artykułów o TQM, TPM, SMED 5W, itp. Wiele firm podjęło się trudnego zadania wdrażania tych systemów na gruncie europejskim. W wielu przypadkach napotkano jednak na niewyobrażalne przeszkody, głównie na gruncie różnic w mentalności, które zupełnie wypaczyły główne idee tych systemów. Zazwyczaj w takim przypadku problem tkwi w ludziach, którzy wprowadzają te systemy. Kaizen jest idealnym tego przykładem.

## Czym jest Kaizen?

Zdecydowanie nie jest to system, to sposób myślenia, który aktywuje ludzi kreatywnych i chcących się rozwijać. Najprościej mówiąc Kaizen to filozofia ciągłej poprawy, tzn. są to małe zmiany, ale wprowadzane w sposób ciągły. Bardzo dobrze ujmuje to angielska nazwa continuously improvement. Zachodni sposób myślenia kreuje myślenie ukierunkowane na innowacyjność i rezultat. Generuje to potrzeby dużych inwestycji, a tym samym i wydatki. Kaizen to zmiany bezkosztowe lub o niewielkich nakładach, które są ewolucją a nie rewolucją. Ukierunkowane są one na proces, tzn. dotyczą zarówno miejsca pracy, jak również i procesu produkcyjnego, maszyn. Jednakże, aby filozofia została dobrze wdrożona musi być w nią zaangażowane kierownictwo wysokiego i średniego szczebla. Bez prawdziwej wiary w ten sposób zarządzania nie jesteśmy w stanie nakłonić pracowników do zaangażowania się w filozofię Kaizen.

## Co daje nam wdrożona filozofia Kaizen?

Firmy, które wprowadziły z powodzeniem ten system zanotowały: ● wzrost produktywności do 35% ● redukcję zapasów ● skrócenie czasu wytwarzania ● redukcję miejsca ● obniżenie ilości wadliwej produkcji.

Są to wymierne korzyści, dla których warto zgłębić filozofię Kaizen. Ponadto może być punktem wyjścia do innych technik poprawiających produktywność. Kaizen ma za zadanie rozpoznanie miejsca powstawania marnotrawstwa, którym może być miejsce produkcji - *Gemba*, obserwację zachowań pracowników - *Gembutsu*,

identyfikację innych strat - *Muda*. Eliminacja strat i uruchomienie procesu poprawy to główne zasady Kaizen.

## Jak wdrażać Kaizen?

Z pewnością należy go wprowadzać przy udziale wszystkich pracowników. W Polsce działa już Kaizen Institute we Wrocławiu. Organizacja ta zaszczenia na gruncie polskim filozofię Kaizen, poprzez organizację szkoleń i seminariów. Jak najprościej rozpocząć proces wdrażania Kaizen? Nie jest to skomplikowane. Generalnie mamy 6 fundamentów Kaizen. W poniższej

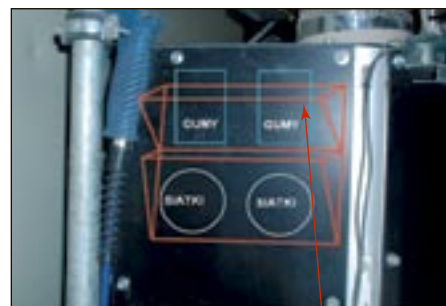


### Wdrożony Kaizen

Oznakowanie przewodów, aby uniknąć pomyłek przy ponownym montażu

tabeli przedstawiono poszczególne etapy i stosowane narzędzia.

Na początku możemy natykać się na liczne przeszkody w sposobach wyszukiwania problemu. Niektóre firmy narzucają odgórnie liczbę kaizenów na danego pracownika produkcyjnego. Jest to praktyka z gruntu zła, zabijająca kreatywność i ducha Kaizen. Jak rozpocząć pierwsze wdrażanie tej techniki? Można zacząć od gotowych wzorców pomysłów na zasadzie analogii i skojarzeń. Wzorce pomysłów pomagają nam w stworzeniu kaizenu w przypadku, kiedy nie



### Propozycja Kaizen

Umieszczenie materiałów potrzebnych do codziennego utrzymania maszyny w pobliżu stanowiska

jesteśmy w stanie stworzyć nowej koncepcji, lub gdy jesteśmy na początku wdrażania systemu.

1. **Usunięcie czegoś/rezygnacja/zmiana** - zamiana szklanej butelki na opakowanie kartonowe;
2. **Przeciwnieństwo sposobu wg, którego jakaś czynność jest wykonywana obecnie** - dany przedmiot jest przenoszony, a może być przewożony w większej ilości;
3. **Dodanie czegoś lub usunięcie** (patrz rysunki);
4. **Zebrań w jedno lub rozproszenie**;
5. **Zmiana kolejności układania**;
6. **Szerokość lub równoległość** - wykonywanie jednej czynności do końca lub dwóch równocześnie;
7. **Zamiana i uzupełnienie** - wykorzystanie czegoś w zamian

Kaizen jest procesem niekończącym się, stale udoskonalającym się. Czasami okazuje się, że dany Kaizen nie spełnia założonego zadania i wymaga zmiany. Innym razem jest on podstawą do poważnego przeprojektowania kolejnych maszyn. Zawsze jednak jest nieodłącznym elementem eliminacji strat w procesie. Umiejętne wdrożenie jest bardzo trudne, ale dobre zaszczenie filozofii Kaizen z pewnością daje wymierne efekty, tzn. identyfikuje pracownika z procesem i wywołuje kreatywne myślenie.

Dorota Bieniek

LITERATURA: J.K. Liker – Droga Toyoty

Etap Kaizen	Hasło przewodnie/działanie	Narzędzia i techniki
Spostrzeżenie, zauważenie problemu	• Czy nie można się czegoś z tym zrobić?	• 1. Wyszukiwanie miejsc powstawania strat - MUDA • 2. 4M • 3. 5S
Zbadanie sytuacji	• Dlaczego? • Co jest problemem? • Może zbadajmy sytuację?	• 1. Analiza procesu • 2. Analiza elementów operacji • 3. Diagram Pareto
Wysunięcie pomysłu	• Co należałoby zrobić? • A może warto spojrzeć na problem pod innym kontem?	• 1. Burza mózgów • 2. Metoda skojarzeń • 3. Zasady ergonomii ruchu
Stworzenie konkretnego planu działania	• Czy ten pomysł rzeczywiście się sprawdzi? • Czy pomysł nie ma wad?	• 1. Ocena pomysłu • 2. Próba porównania sytuacji przed i po wdrożeniu Kaizen
Podjęcie dział, wprowadzenie kaizenu w życie	• Ustalamy harmonogram • Proste usprawnienia wykonujemy sami	• Harmonogram
Sprawdzenie rezultatów	• Sprawdzamy rezultaty wprowadzenia kaizenu • Obserwujemy działanie kaizenu, aż do momentu stabilizacji sytuacji	• Raporty