

Agnieszka Piasecka-Głuszak*

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

KULTURA KAIZEN W FUNKCJONOWANIU POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW – WYNIKI BADAŃ EMPIRYCZNYCH

Streszczenie

Celem artykułu jest przedstawienie od strony teoretycznej i empirycznej zastosowania kaizen jako koncepcji zarządzania w polskich przedsiębiorstwach. Pokazano w nim na ile polskie przedsiębiorstwa potrafią wykorzystać kaizen, co jest potrzebne, aby stworzyć kulturę ciągłego doskonalenia w przedsiębiorstwie na polskim rynku, jakie cechy powinni mieć polscy pracownicy, aby kultura ciągłego doskonalenia mogła w pełni być realizowana. Artykuł składa się z dwóch części. W pierwszej części, teoretycznej, przedstawiono pojęcie kaizen, kulturę kaizen, główne różnice między kulturą tradycyjną a kulturą kaizen, a w drugiej zaś (w całości empirycznej) – wyniki badań ankietowych, odpowiedzi respondentów pracujących w przedsiębiorstwach, w których zaimplementowano w pełni, częściowo, albo i nie kulturę ciągłego doskonalenia.

Słowa kluczowe: kaizen, kultura kaizen, ciągłe doskonalenie.

Wprowadzenie

Wiele polskich przedsiębiorstw w czasach gwałtownych zmian zachodzących na rynku światowym poszukuje różnych metod, koncepcji zarządzania, aby sprostać wymaganiom klienta. Taką metodą okazała się kaizen, która zrewolucjonizowała

* E-mail: agnieszka.gluszak@ue.wroc.pl.

sposób myślenia wielu organizacji. Od momentu opublikowania w 1986 roku przez Masaki Imai książki *Kaizen – The Key to Japanese Competitive Success* wiele organizacji zrozumiało, że zaspokojenie wymagań klienta w dużej mierze zależy od nastawienia przedsiębiorstwa na ich zadowolenie, bo w dalszej kolejności może to mieć wpływ na rozwój i osiągnięcie przewagi konkurencyjnej. Kaizen można wdrożyć w każdym przedsiębiorstwie niezależnie od wielkości i kraju pochodzenia. Wymaga niewielkich inwestycji, ale za to dużego wysiłku w celu utrzymania wyników. Ważne jest to, aby wszyscy pracownicy byli zaangażowani w proces doskonalenia, nie bali się zmian oraz mieli świadomość i wiedzę na temat kaizen, gdyż tylko takie podejście może przynieść firmie różne korzyści w postaci np. redukcji kosztów, poprawy jakości, wydajności i efektywności pracy, redukcji czasu realizacji zamówienia, likwidacji strat i braków, zmniejszenia liczby popełnianych błędów, większej satysfakcji klientów, wzrostu wydajności maszyn i urządzeń i innych.

Celem artykułu jest przedstawienie na podstawie badań ankietowych kultury kaizen w polskich przedsiębiorstwach, poznanie opinii respondentów na temat jej wdrożenia, niezbędnych czynników do dobrej realizacji, a także wskazanie cech, których brakuje polskim pracownikom przy wdrażaniu i kontynuowaniu działań ciągłego doskonalenia – kaizen.

1. Pojęcie i istota kaizen

Kaizen jest to koncepcja zarządzania, sposób myślenia i działania ludzi w celu nieustannej, ciągłej poprawy. W Japonii kaizen zawiera założenie, że droga życiowa każdego człowieka, praca zawodowa, życie społeczne i prywatne powinny koncentrować się na wysiłku dążącym ku ich ciągłej poprawie¹. Słowo kaizen oznacza dobrą zmianę: kai – zmiana i zen – dobre, a zatem zmianę na lepsze. Według M. Imai, kaizen oznacza „ciągłe doskonalenie”, czyli proces doskonalenia, systematycznego poszukiwania usprawnień. Kaizen często bywa prawie niezauważalny, opiera się na rozwiązaniach zdroworoządkowych i niskokosztowych, w związku z czym przynosi stopniowe postępy, które z czasem zapewniają istotne korzyści². Według P.F.

¹ *Systemy zarządzania przedsiębiorstwem. Techniki lean management i kaizen*, red. A. Łazicki, B. Zamostny, Wydawnictwo Wiedza I Praktyka, Warszawa 2011, s. 77.

² M. Imai, *Gemba kaizen. Zdroworoządkowe podejście do strategii ciągłego rozwoju*, MT Biznes, Warszawa 2012, s. 38.

Druckera, wszystko musi być nieustannie i systematycznie doskonałe. Produkty, usługi, proces produkcyjny, marketing, serwis, technologie, szkolenie i rozwój personelu należy stale usprawniać, a tempo tych usprawnień powinno być utrzymywane na ustalonym poziomie w skali roku³. Proces ten dotyczy wszystkich w organizacji, zarówno menedżerów, jak i pracowników⁴, pobudza do stworzenia nowej kultury opartej na współpracy w rozwiązywaniu problemów. Stworzona nowa kultura pracy wyzwala w pracownikach zaangażowanie, a jednocześnie zobowiązanie do wyeliminowania wszelkich czynności przynoszących straty, zwrócenia uwagi na te czynności, które tworzą wartość dodaną. Kaizen pozwala pracownikom rozwijać umiejętności, wyzwala kreatywność i wspiera innowacyjność pracowników przez umożliwienie zgłaszania propozycji usprawnień.

2. Kultura tradycyjna – zachodnia, a kultura kaizen

W praktyce gospodarczej występuje wiele rozbieżności i różnic, które wynikają z odmiennych kultur. Analizując kaizen, a jednocześnie sprawdzając, jakie cechy powinni mieć polscy przedsiębiorcy, należy porównać kulturę tradycyjną, rozumianą jako zachodnią (przedsiębiorstwa europejskie i amerykańskie), i kulturę kaizen, mającą odzwierciedlenie w cechach kultury japońskiej, ponieważ japoński styl zarządzania w znacznej mierze wpływa na cechy kaizen.

W kaizen zaangażowani są wszyscy pracownicy, liczy się praca zespołowa, a menedżer lub lider ma bezpośredni kontakt z pojawiającym się problemem, wspiera i chroni swoją grupę pracowniczą. Dla japońskiego biznesmena organizacja naprawdę oznacza ludzi. K. Ohmae w swojej książce bardzo czytelnie przedstawił nastawienie organizacji do ludzi: „w Japonii twórcze i wytwórcze zdolności poszczególnych pracowników są maksymalnie wykorzystywane dzięki takim metodom, jak skrzynki na wnioski, koła jakości i konkursy w dziedzinie wartości. Cała organizacja wygląda raczej »organicznie« i »przedsiębiorczo« niż »mechanicznie« i »biurokratycznie«. Mniej w niej planowania, mniej rygorów, za to więcej wizji i poczucia misji niż w firmach zachodnich. Główna różnica polega na tym, że przedsiębiorstwo japońskie zaczyna od ludzi (...), wierząc w ich umiejętności

³ P.F. Drucker, *Zarządzanie XXI wieku – wyzwania*, MT Biznes, Warszawa 2009, s. 91.

⁴ M. Imai, *op.cit.*, s. 37–38.

i potencjał⁵. Kaizen zorientowany jest na procesy, wspólny, długoterminowy cel w przeciwieństwie do kultury zachodniej, gdzie liczy się przede wszystkim krótkoterminowy cel i szybki, najlepiej pozytywny efekt. Tradycyjni liderzy zachodni wyznaczają kierunek, chcą szybko osiągnąć wyniki, są skoncentrowani na zarządzaniu „opartym na cyferkach”, zależy im na poczuciu dumy z własnych osiągnięć i za wszelką cenę dążą do zdobycia władzy. W podejściu zachodnim kierownictwo firmy szuka przede wszystkim winnego, żąda raportów i sprawozdań, sprawdza pracowników, szukając błędów, często jest niezdolne do otwartej krytyki, ma obawy i opory przed zmianami. Z kolei przedsiębiorstwa z kulturą kaizen cechuje zaangażowanie wszystkich pracowników, praca zespołowa. Przedsiębiorstwa wiedzą, że należy przede wszystkim skupić się na kliencie, przyjmować nowe wyzwania, zwiększać ludzki kapitał poprzez ciągłe doskonalenie. Japoński lider wykazuje się cierpliwością, pokorą, wiarą w korzyści, szacunkiem do ludzi. Poprzez bycie nauczycielem wzbudza szacunek, rozwija ludzi i stara się dokładnie poznać problem, a nie szuka winnych. Gdy wystąpi błąd, kierownictwo szuka źródła problemu, który najczęściej okazuje się odchyleniem od standardu.

3. Wyniki badań ankietowych polskich przedsiębiorstw

3.1. Metoda badawcza i charakterystyka próby badawczej

Badania przeprowadzono za pomocą kwestionariusza ankietowego metodą CAWI (ang. *Computer Assisted Web Interviews*), czyli metodą wywiadu przez Internet za pomocą udostępnienia respondentom do wypełnienia kwestionariusza internetowego, oraz wywiadu bezpośredniego (termin: od lutego do marca 2015 r.). Ankiety zaadresowano do wybranych przedsiębiorstw na polskim rynku, z którymi autorka wcześniej nawiązała kontakty. W ankiecie wzięło udział 78 firm zlokalizowanych w różnych częściach kraju, które wdrażają, wdrożyły bądź mają zamiar wdrożyć kaizen. Warunkiem wypełnienia ankiety była znajomość zagadnień kaizen, lean w stopniu podstawowym, dlatego odpowiedzi respondentów były bardzo zróżnicowane i uzależnione od posiadanej wiedzy merytorycznej i empirycznej. Ankietowanymi byli przede wszystkim menedżerowie przedsiębiorstw (wyższy,

⁵ B. Bjerke, *Kultura a style przywództwa*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 211–212, za K. Ohmae, *The mind of the strategist*, Penguin Books, New York 1982, s. 224–225.

średni i niższy szczebel) i specjaliści zajmujący się bezpośrednio lean, produkcją czy doskonaleniem kaizen w organizacji, ale także osoby, które na co dzień pracują w analizowanych firmach na różnych stanowiskach, wliczając operatorów liniowych, księgowych, logistyków itp. Na ankietę odpowiedziało 47 przedsiębiorstw (60,26%), lecz po weryfikacji kompletności ankiet do analizy wykorzystano 45 przedsiębiorstw (57,69%; dwa przedsiębiorstwa nie udzieliły pełnych odpowiedzi, ponieważ w firmie nie jest wdrażany kaizen/lean bądź nie ma osoby zajmującej się tymi działaniami), które pozwoliły osiągnąć postawiony cel.

Głównym celem przeprowadzenia badań było poznanie opinii osób pracujących w przedsiębiorstwach, w których wdrożono w pełni, jest wdrażane bądź jest zamiar wdrożenia kaizen. Pytania dotyczyły organizacji działu kaizen w analizowanych przedsiębiorstwach, potrzeb stworzenia kultury ciągłego doskonalenia kaizen na polskim rynku oraz wskazania cech jakie powinni mieć polscy pracownicy, aby kultura ciągłego doskonalenia mogła być w pełni stosowana. Uzyskane informacje miały charakter badań ilościowych i jakościowych. Wskazane przez respondentów odpowiedzi miały subiektywny wymiar i w głównej mierze były uzależnione od wiedzy merytorycznej, ale także doświadczenia respondentów. Ankietowani mieli odpowiedzieć na dziewięć pytań, zarówno zamkniętych jak i otwartych.

Badane firmy różniły się między sobą wielkością i poziomem zatrudnienia (tab. 1). Przedsiębiorstwa podzielono na 5 kategorii: małe, średnie, duże, bardzo duże i wielkie. Największą grupę wśród 45 uczestniczących w badaniu przedsiębiorstw stanowili reprezentanci firm dużych, zatrudniających od 250 osób do 1000 osób (37,78%), następnie wielkie przedsiębiorstwa (20,00%) o liczbie zatrudnionych powyżej 2000 pracowników, bardzo duże (15,56%) o liczbie zatrudnionych od 1001 osób do 2000 osób, średnie, zatrudniające od 50 pracowników do 249 pracowników (15,56%), oraz małe (11,11%) o liczbie zatrudnionych do 49 pracowników.

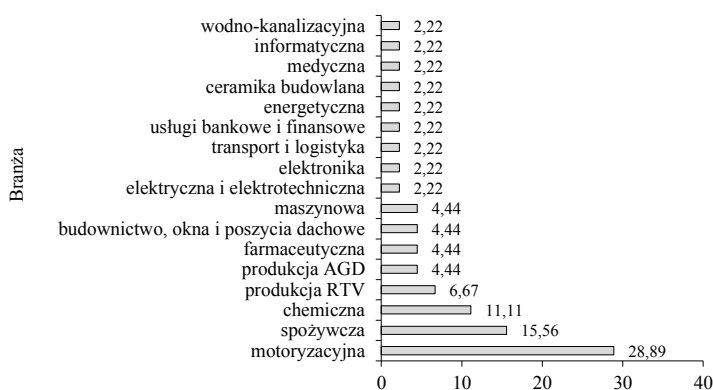
Tabela 1. Struktura grupy badanych przedsiębiorstw według ich wielkości

Wyszczególnienie	Małe do 49 pracowników	Średnie 50–249 pracowników	Duże 250–1000 pracowników	Bardzo duże 1001–2000 pracowników	Wielkie powyżej 2000 pracowników
Liczba	5	7	17	7	9

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Wśród respondentów badania dominowała branża motoryzacyjna – pochodziła z niej prawie co trzecia firma (28,89%); 15,56% ankietowanych osób to przedstawiciele branży spożywczej, 11,11% – reprezentanci branży chemicznej, 6,67% – reprezentanci produkcji RTV. W badaniu wzięło również udział osiem przedsiębiorstw (z udziałem po 4,44%) z produkcji AGD, farmaceutycznej, budownictwa, budowy maszyn i urządzeń oraz dziewięć innych przedsiębiorstw z różnych branż z łącznym udziałem wynoszącym 19,98% (rys. 1).

Rysunek 1. Struktura rozkładu branżowego badanych przedsiębiorstw (%)



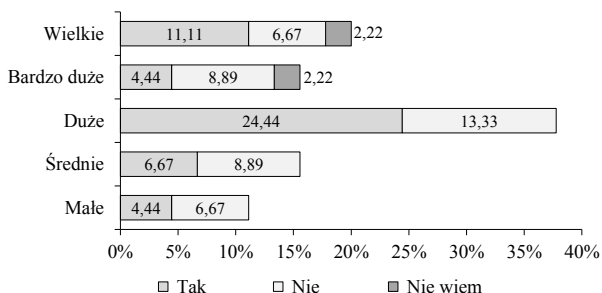
Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

3.2. Analiza wyników badań

W odpowiedzi na pytanie, czy istnieje osobny dział zajmujący się ciągłym doskonaleniem kaizen i komu bezpośrednio podlega, wynika dosyć duże zróżnicowanie. Nie ma ujednocionej struktury, a każde przedsiębiorstwo funkcjonuje według własnych zasad. Mimo to aż 51,11% (23 firmy) respondentów odpowiedziało, że istnieje, zaś 44,44% (20 firm), że nie ma takiego działu, a 4,44% (2 firmy) udzieliło odpowiedzi: nie wiem (rys. 2). Największą grupę firm, w których był dział zajmujący się ciągłym doskonaleniem (24,44%), i go nie było (13,33%) tworzyły duże przedsiębiorstwa. W większości firm działania kaizen podlegały kolejno dyrektorowi zakładu, menedżerowi produkcji, dyrektorowi ds. zarządzania jakością, dyrektorowi technicznemu bądź prezesowi firmy. Na ogół istniał dział lean, w którego ramach zajmowano się działaniami kaizen, w związku z tym respondenci odpowiadali,

że ciągle doskonalenie jest w ramach działu lean i wówczas odpowiada menedżer lean. Dział kaizen podlegał także m.in. dyrektorowi ds. optymalizacji, dyrektorowi ds. projektów, koordynator kaizen lub menedżerowi ds. logistyki.

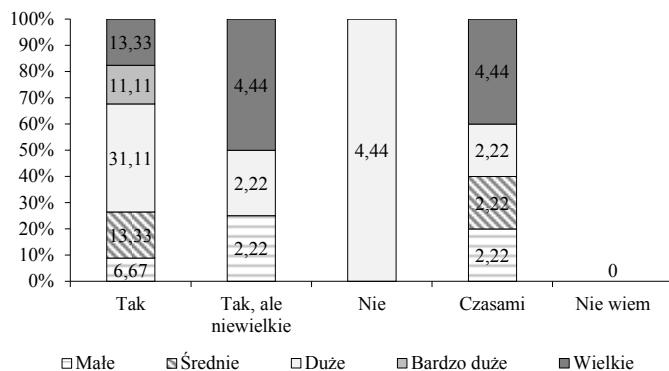
Rysunek 2. Struktura odpowiedzi na pytanie dotyczące działu zajmującego się ciągłym doskonaleniem kaizen według kryterium wielkości badanych przedsiębiorstw



Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Na pytanie, czy kierownictwo wykazuje zainteresowanie działaniami kaizen (rys. 3), aż 75,56% (34) ankietowanych przedsiębiorstw odpowiedziało, że zdecydowanie tak. Największą grupę tworzyły duże przedsiębiorstwa (31,11%), a najmniejszą małe przedsiębiorstwa, które uzyskały udział na poziomie 6,67%; 8,89% respondentów odpowiedziało, że kierownictwo wykazuje zainteresowanie, ale

Rysunek 3. Struktura odpowiedzi na pytanie dotyczące zainteresowania kierownictwa działaniami kaizen według kryterium wielkości badanych przedsiębiorstw

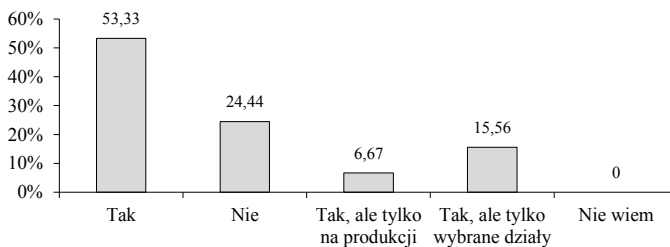


Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

niewielkie (łącznie 4 przedsiębiorstwa: 2 wielkie, 1 duże i 1 małe), a 11,11%, że czasami. Na uwagę zasługuje fakt, że tylko w przedsiębiorstwach dwóch dużych kierownictwo nie wykazywało zainteresowania, a tym samym działania kaizen nie były wspierane.

Na pytanie, czy były przeprowadzone szkolenia z kaizen (rys. 4) ponad połowa przedsiębiorstw (53,33%) odpowiedziała, że tak. Największą grupę w tej kategorii tworzyły duże przedsiębiorstwa (22,22%), a później *ex aequo* bardzo duże, wielkie (po 11,11%), a następnie, mające taki sam wynik, małe i średnie (po 4,44%). Odpowiedź nie wybrało 11 respondentów (24,44%). W tej grupie nie było bardzo dużych przedsiębiorstw. W trzech przedsiębiorstwach: małych, dużych i bardzo dużych odbyły się szkolenia, ale tylko na produkcji. Na pytanie o odbytych szkoleniach w wybranych działach tylko respondenci z małych firm odpowiedzieli twierdząco: 6,67% respondentów z przedsiębiorstw dużych – 4,44% średnich i po 2,22% z firm bardzo dużych i wielkich. Uzyskany wynik świadczy o tym, że w polskich przedsiębiorstwach szkolenia są ważne, a kierownictwo wykazuje dbałość o wiedzę i rozwój swoich pracowników. Z pogłębionej analizy wynika jednak, że w niektórych firmach szkolenia odbywały się na początku wdrożenia kaizen, a później, niestety, były zaniechane z powodu braku czasu na szkolenia i oczywiście konieczności ponoszenia dodatkowych kosztów. Na uwagę jednak zasługuje fakt, że w wielu firmach szkolenia są systematycznie przeprowadzane przez trenerów wewnętrznych w większości obszarów działalności firmy.

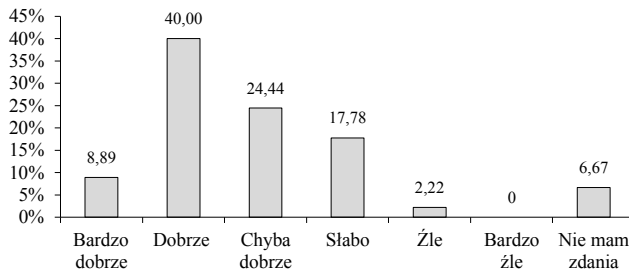
Rysunek 4. Struktura odpowiedzi na pytanie dotyczące przeprowadzenia szkoleń z kaizen (%)



Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Na pytanie dotyczące oceny sposobu wdrażania kaizen w analizowanych przedsiębiorstwach odpowiedzi respondentów były zróżnicowane (rys. 5), ale nikt nie zaznaczył odpowiedzi „bardzo źle”. W trzech przedsiębiorstwach nie mieli zdania, co wynikało przede wszystkim z braku działań w tym zakresie; 40% respondentów, w tym większość z dużych organizacji, oceniło działania kaizen dobrze, co znaczy, że z powodzeniem jest wdrażane. Taki wynik sugeruje samoczynnie podstawę do ciągłego doskonalenia, bo według kaizen zawsze może być lepiej.

Rysunek 5. Struktura odpowiedzi na pytanie dotyczące oceny sposobu wdrażania kaizen w analizowanych przedsiębiorstwach



Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Kolejne pytanie zadane respondentom dotyczyło wymienienia przez nich potrzeb związanych z tym, co powinno się znaleźć w polskim przedsiębiorstwie, aby stworzyć kulturę ciągłego doskonalenia (rys. 6). Ankietowani wymienili łącznie 102 potrzeby, które sklasyfikowano odpowiednio w 18 kategoriach potrzeb i jednej, ponieważ respondent nie miał zdania. Zdaniem ankietowanych największą potrzebą na polskim rynku jest zaangażowanie i wsparcie kierownictwa od najniższego do najwyższego szczebla zarządzania. Determinacja kierownictwa i odpowiednie nastawienie to podstawa do wszelkiego działania, wprowadzenia udoskonaleń. Warto tu przypomnieć dewizę podejścia kaizen: „przykład idzie z góry, ale siła z dołu”. Bez przykładu kierownictwa nawet najlepsze usprawnienia nie będą motywować pracowników do wprowadzenia zmian na lepsze. Drugą potrzebą wskazaną przez respondentów była zmiana nastawienia, mentalności pracowników do pracy i firmy. Według ankietowanych pracownicy, w tym również kierownicy, powinni przełamać opór wobec zmian, zrozumieć, że działają na rzecz całego przedsiębiorstwa, a nie tylko na osiągnięcie własnych korzyści. Trzecią potrzebą wymienioną przez

Rysunek 6. Struktura odpowiedzi na pytanie dotyczące, co jest potrzebne w polskim przedsiębiorstwie, aby stworzyć kulturę ciągłego doskonalenia



Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

ankietowanych była potrzeba posiadania wiedzy na temat kaizen, jej głównych celów i założeń w odniesieniu do firmy, świadomości ciągłego doskonalenia. Wiedza i zdobycie kompetencji jest możliwe tylko dzięki szkoleniom, a zatem, chcąc zaszczyć ducha ciągłego doskonalenia, w każdej polskiej firmie należy przeprowadzić serię szkoleń. Kolejną potrzebą wskazaną przez respondentów było odpowiednie docenianie zaangażowanych pracowników w proces doskonalenia przez stosowanie odpowiedniego systemu motywacyjnego. Piątym elementem wymienionym było zaangażowanie pracowników w ciągłe doskonalenie, co się wiąże z otwartością

pracowników na zmiany i innowacje, wprowadzaniem usprawnień, chęcią uczenia się, poszerzaniem zdobytej wiedzy. Potrzeby te ściśle się wiążą z kolejnymi ważnymi elementami, jak systematyczne doszktałanie (nie tylko na początku wdrożeń, ale również później) oraz inwestowanie we wszystkich pracowników, a nie tylko w kadrę zarządzającą i liderów. Pokazanie korzyści płynących z kaizen, rzeczywiste dobre przykłady ciągłego doskonalenia zaczerpnięte z własnej firmy, ale także z innych firm przekonują pracowników o słuszności kultury ciągłego doskonalenia. W związku z tym bardzo ważne jest organizowanie dla pracowników np. *benchmark touru* wewnętrznego, pokazanie dobrych przykładów, wprowadzenie wizualizacji. Według ankietowanych do egzekwowania działań kaizen potrzebne są systematyczne kontrole i audyty. Inne wymienione potrzeby to konsekwencja, systematyczność, znajomość otoczenia, potrzeb rynku i konkurencji, odpowiedni zespół zajmujący się kaizen, wykwalifikowana kadra o odpowiedniej wiedzy merytorycznej, ale również doświadczeniu, nakłady finansowe, czas i inne.

Ostatnie pytanie dotyczyło wskazania przez respondentów trzech najważniejszych cech, których, ich zdaniem, brakuje polskim pracownikom przy wdrażaniu i kontynuowaniu działań kaizen w ich przedsiębiorstwie. Tylko 8,89%, czyli 4 analizowane przedsiębiorstwa, stwierdziło, że nie brakuje żadnych cech, większość (41 firm) wskazała najważniejsze ich zdaniem cechy. Udzielono 99 różnych odpowiedzi, które zostały pogrupowane w 17 rodzajach cech (rys. 7). Zdaniem respondentów, w polskich przedsiębiorstwach na ogół brakuje chęci, gotowości, wiary, otwartości na zmiany, a co za tym idzie, zaangażowania. Brak przekonania do kaizen wśród pracowników leży, niestety, w mentalności i przekonaniu, że po co robić coś nowego, po co zmieniać, jeżeli do tej pory było dobrze. Innym czynnikiem jest po prostu obawa przed zmianami. Inne wymienione cechy to m.in. brak wiedzy merytorycznej, kompetencji, doświadczenia, co jest wynikiem braku szkoleń, środków finansowych na zdobywanie lepszych kwalifikacji, a także odpowiednich osób zajmujących się koordynowaniem działań kaizen. Polskim pracownikom brakuje również systematyczności, samodyscypliny, konsekwencji, motywacji, zaangażowania najwyższego kierownictwa, optymizmu, pozytywnego myślenia i innych cech, które przedstawiono na rysunku 7.

Rysunek 7. Struktura odpowiedzi na pytanie dotyczące wskazania cech, których brakuje polskim pracownikom przy wdrażaniu i kontynuowaniu działań kaizen w analizowanych przedsiębiorstwach



Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Podsumowanie

Głównym celem współczesnych przedsiębiorstw na polskim rynku powinno być jak najlepsze dopasowanie się do zmieniających się potrzeb klientów, ale także poszukiwanie nowych metod eliminacji wszelkiego marnotrawstwa. Taką możliwość stwarza kaizen. Jako metoda, kultura zarządzania przedsiębiorstwem ma ona na celu postępowanie zgodnie z duchem ciągłej poprawy i ze świadomością, że zawsze może być lepiej. Dzięki kaizen na drodze natychmiastowych inicjatyw oddolnych dąży się do stosowania lepszych metod, a przez procesy odgórne – do

długoterminowych ideałów⁶. Kaizen już się zdomowił w polskich przedsiębiorstwach, na co wskazuje procentowy udział firm, które wzięły udział w ankiecie. Kaizen może istotnie wpłynąć na poprawę ich działalności. Na podstawie odpowiedzi respondentów można stwierdzić, że większość przedsiębiorstw jest świadoma i potrafi wskazać czynniki niezbędne do stworzenia kultury ciągłego doskonalenia. Wiedzą również, że bez zmiany świadomości pracowników, zaangażowania wszystkich, braku istotnych cech, nie nastąpi pełne wdrożenie i sukces kultury kaizen. Zawsze ktoś może być lepszy, ponieważ konkurencja nie śpi.

Literatura

- Bjerke B., *Kultura a style przywództwa*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
- Drucker P.F., *Zarządzanie XXI wieku – wyzwania*, MT Biznes, Warszawa 2009.
- Imai M., *Gemba kaizen. Zdroworozsądkowe podejście do strategii ciągłego rozwoju*, MT Biznes, Warszawa 2012.
- Miller J., Wroblewski M., Villafuerte J., *Kultura kaizen. Budowanie i utrzymanie kultury ciągłego doskonalenia*, MT Biznes, Warszawa 2014.
- Ohmac K., *The Mind of the Strategist*, Penguin Book, New York 1982.
- Systemy zarządzania przedsiębiorstwem. Techniki lean management i kaizen*, red. A. Łazicki, B. Zamostny, Wydawnictwo Wiedza i Praktyka, Warszawa 2011.

KAIZEN CULTURE IN ENTERPRISE REALITY IN THE POLISH MARKET – EMPIRICAL RESEARCH RESULTS

Abstract

The aim of the article is to present from theoretical as well as from empirical perspective the use of kaizen as management concept in Polish enterprises. The article's goal is to show how Polish enterprises can benefit from kaizen, what is required in order to create a continuous improvement culture in a company in the Polish market, what features Polish employees should possess in order to fully implement continuous improvement culture. The article consists of two parts. The first theoretical part presents kaizen concept, kaizen culture and main differences between traditional and kaizen culture. The second part is entirely

⁶ J. Miller, M. Wroblewski, J. Villafuerte, *Kultura kaizen. Budowanie i utrzymanie kultury ciągłego doskonalenia*, MT Biznes, Warszawa 2014, s. 35.

empirical and presents responses of survey participants working in enterprises where continuous improvement culture was implemented in full, partially or not at all.

Translated by Agnieszka Piasecka–Głuszak

Keywords: kaizen, continuous improvement, kaizen culture

JEL codes: D29, L19, L20, L29