

JAPOŃSKA TECHNIKA GEMBAKAIZEN – PROPOZYCJA DLA POLSKICH PRZEDSIĘBIORCÓW

Katarzyna HYS, Regina MAZUREK

Streszczenie: Uzyskiwanie przewagi konkurencyjnej przez organizacje stanowi jej istotę. Znane metody i techniki nie zawsze spełniają oczekiwania inwestorów, dlatego istotne jest generowanie nowych pomysłów, nowych rozwiązań oraz ich testowanie. W artykule przybliżono istotę, etapy wdrażania techniki Gembakaizen, wskazano podstawowe różnice kulturowe, które mogą mieć znaczenie dla osiągniętych efektów wdrażania techniki – jak wynika z przeprowadzonych przez autorki sondaży mało znanej w warunkach polskich przedsiębiorstw.

Słowa kluczowe: Gemba, Kaizen, Gembakaizen, Sangenshugi.

1. Wstęp

Systematyczne stosowanie zespołu metod, narzędzi i technik wpisało się niejako w rytm funkcjonowania przedsiębiorstw. W celu sprostania wymaganiom współczesnego otoczenia rynkowego, którego atrybutem jest zmienny charakter, przedsiębiorcy poszukują rozwiązań pozwalających zarządzać organizacją w taki sposób, aby osiągać przewagę konkurencyjną. Intensywna presja, szeroko pojętego środowiska, uruchamia maszynę wzmoczonych działań konkurencyjnych – inwestorzy w poszukiwaniu przewagi rynkowej koncentrują się na zasobach, w szczególności ludzkich, na potencjalnych możliwościach psychofizycznych swoich pracowników.

W odpowiedzi na tak zdefiniowane potrzeby organizacji alternatywę działań stanowić może koncepcja Gembakaizen.

2. Istota i znaczenie koncepcji Gembakaizen

W polskich warunkach niezmiernie rzadko, wręcz incydentalnie można spotkać się ze znajomością koncepcji Gembakaizen, zarówno w środowisku naukowym, jak i przemysłowym. Owszem, znana jest metoda Kaizen (która stanowi składową ww. koncepcji), jej pochodzenie, istota, cele, skutki. Jednakże technika Gemba stanowi na rynku polskim zapowiedź działań o charakterze novum.

2. 1. Koncepcja Gemba

Krajem pochodzenia Gemba jest Japonia. Doświadczenie podpowiada, że metody, narzędzia oraz techniki działań wykreowane w innych środowiskach niż polskie wymagają działań adaptacyjnych do warunków, w których mają być stosowane [1]. Pojęcie Gemba, nie posiada własnego odpowiednika, zostało przetransponowane z języka oryginalnego wprost do słownika polskiego. Ostatecznie, Gemba definiowane jest jako: *właściwe miejsce, w którym dane działanie powinno być zrealizowane* [2]. W znaczeniu kompleksowym można ją opisać jako obszar organizacji, w którym zachodzą

najistotniejsze dla niej działania, wyróżnia się tutaj – planowanie, produkcję oraz sprzedaż. W istocie w Gemba kładzie się nacisk na działania bezpośrednio związane z wytwarzaniem, czy też świadczeniem usług. Uwaga przedsiębiorcy skoncentrowana zostaje zatem na działaniu, na czynnościach oraz na miejscu, w którym kreuje się koncepcję nowego produktu (zarówno wyrobu, jak i usługi) lub działa w określonych warunkach rynkowych.

2. 2. Koncepcja Kaizen

Kaizen, podobnie jak Gemba, nie posiada odpowiednika w języku polskim, asymilacja tego słowa w naszej kulturze jest już tak głębokie, że poszukiwanie nowego określenia nie miałyby sensu. Pojęcie Kaizen jest powszechnie znane, kojarzone z odpowiednimi działaniami i skutkami. Oczekuje się, że efektem Kaizen będzie doskonalenie wszelkich działań podejmowanych przez organizację, niezależnie od obszarów tematycznych realizowanych w przedsiębiorstwie. Realizacja tych założeń jest możliwa tylko wówczas, gdy koncepcja ta została poprawnie wdrożona w struktury organizacji, gdy uzyskano pełne zrozumienie dla idei reprezentowanych przez Kaizen, poparcie i kompleksowe zaangażowanie wszystkich pracowników w jej urzeczywistnienie. Istotą Kaizen jest jej nieustanne dążenie do zmian skutkujących usprawnieniami w działalności organizacji w każdym kontekście jej funkcjonowania. Pojęcie Kaizen powstało poprzez złączenie dwóch słów: Kai (doskonalenie, zmiana) oraz Zen (ciągłość, kontynuacja). Zatem ostatecznie można zdefiniować Kaizen jako: *proces (społeczny i zarządczy) mający na celu systematyczne zmiany skutkujące doskonaleniem podejmowanych przez inwestorów działań.*

2. 3. Integracja koncepcji Gemba i Kaizen

Pojęcie Gembakaizen stanowi konsekwencję kompilacji słów Gemba i Kaizen. Takie połączenie nie miałyby większego sensu dla inwestorów poszukujących źródeł przewagi konkurencyjnej na rynku dla swoich produktów, jeśli chodziłoby tylko o wydźwięk językowy (słowotwórstwo), jednak poprzez dokonanie takiej integracji nastąpiło zespolenie dwóch koncepcji i ich znaczenia w całość. Gembakaizen tłumaczone jest jako: *działalność Kaizen, która ma miejsce w Gemba.* A zatem jest to dokonywanie w Gemba ciągłych usprawnień i dbanie o to, by efekty działań organizacji były coraz lepsze w długim okresie czasu.

Gembakaizen niejednokrotnie kojarzone jest z pojęciami Genjitsu oraz Gembutsu. W szczególności, Genjitsu oznacza proces podejmowania decyzji w organizacji w oparciu o zaistniałe okoliczności, na podstawie rzeczywistych danych. Gembutsu natomiast, oznacza faktycznie istniejący wybrakowany, wadliwy produkt, nienadający się do sprzedaży, powstały na konkretnym stanowisku roboczym. Istnieje prosta zależność pomiędzy gembutsu, Kaizen oraz Gemba. Gembutsu zostaje znalezione poprzez analizę Gemba, a następnie poprawiane w wyniku ciągłych usprawnień w procesie Kaizen.

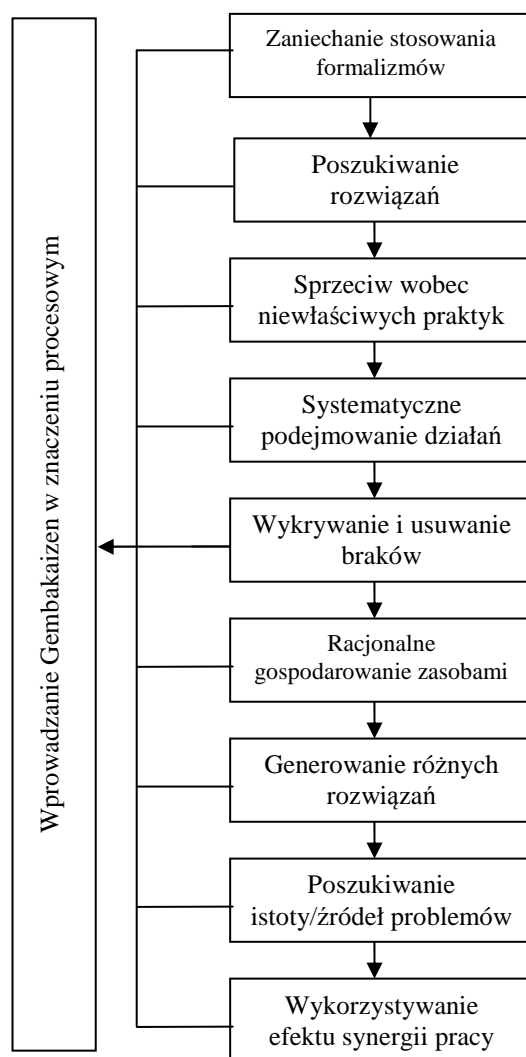
Ostatecznie, z połączenia Gembakaizen, genjitsu i gembutsu powstał pomysł ideologii Sangenshugi. Sangenshugi stanowi analityczną koncepcję podejmowania decyzji w oparciu o rzeczywiste dane znaleźć we właściwym miejscu właściwą rzecz, stanowiącą faktyczną przyczynę występujących w organizacji problemów. Rozpisując pojęcie Sangenshugi na składniki, można wyróżnić:

- San, co oznacza liczbę trzy (potrójny realizm).

- Gen – oznacza realny i aktualny (jest składnikiem terminów genjitsu, Gemba oraz Gembutsu).
 - Shugi – oznacza ideologię, koncepcję.
- Gembakaizen stosuje się w celu [4] doskonalenia jakości produktów oraz obsługi klientów połączone z ograniczeniem kosztów.

3. Wdrażanie Gembakaizen

W literaturze przedmiotu można znaleźć wiele propozycji wprowadzania Gembakaizen w struktury organizacji. Najczęściej wymienia się cykl dziesięciu działań towarzyszących wprowadzaniu koncepcji (rys. 1).



Rys. 1. Cykl działań towarzyszących wdrażaniu Gembakaizen w struktury organizacji

Tradycyjnie, działania związane z wdrażaniem Gembakaizen zapisywane są w postaci ścieżki systematycznego procesu postępowania, w długim okresie czasu zmierzającego do poprawy efektywności oraz skuteczności działań organizacji. Działania te zapisywane są w postaci zaleceń postępowania skierowanych do pracowników [5, 6]:

- porzuć konwencjonalne idee,
- myśl o tym jak coś zrobić, a nie o tym dlaczego tego nie można zrobić,
- nie usprawiedliwaj swoich działań (nie przyzwalaj na niewłaściwe działania tylko dlatego, że tak pracuje się „od zawsze”), kwestionuj obecnie funkcjonujące niewłaściwe praktyki,
- nie szukaj perfekcji, rób coś nawet wtedy, gdy możesz osiągnąć tylko połowę zamierzonego celu,
- jeśli popełniłeś błąd popraw go najszybciej jak możesz,
- nie wydawaj nadmiernie pieniędzy na wprowadzanie Gembakaizen, użyj swej wiedzy i mądrości,
- pamiętaj, że mądrość rodzi się z różnorodności,
- aby znaleźć główne przyczyny swoich problemów pięć razy pytaj „dlaczego?”,
- opieraj się na mądrości grupy ludzi (synergia) niż na wiedzy indywidualnego pracownika,
- wprowadzanie Gembakaizen jest systematycznym, nieustannym procesem.

Zdefiniowane punkty stanowią klucz do osiągnięcia celu Gembakaizen. Myślą przewodnią jest umiejętna, rozsądna praca całego zespołu pracowników nastawiona na optymalizację uzyskiwanych wyników poprzez właściwe gospodarowanie. Rozumie się przez to podejmowanie w sposób elastyczny (w zależności od wymagań rynku) działań, opartych w głównej mierze na grupowej mądrości pracowników. Gembakaizen zaleca: porzucenie myślenia i działań o charakterze sformalizowanym, nastawienie myślenia i działań w sposób optymistyczny, zachęca do weryfikacji aktualnego sposobu myślenia i działań – dostosowywania ich do potrzeb organizacji. Istotne jest to, aby podejmować trud działania, Gembakaizen nie zezwala na próżność, marnotrawstwo jakichkolwiek zasobów będących w dyspozycji organizacji (w tym czasu). Wskazuje też, że istotą działań jest aktywność – usterki powinny być zauważane (w tak zwanej dobrej wierze) i usuwane, jeśli to możliwe. Działania wykonywane na wadliwym półprodukcie generują koszty, tym większe im później zostanie ujawniona wada. Świadomość pracowników o wspólnie realizowanym celu organizacji pozwala na myślenie o pracy jak o własnym gospodarstwie domowym, gdzie brak jest miejsca na zbędne wydatki. Niejednokrotnie łatwiej jest wydać pieniądze niż opracować oszczędne i jednocześnie dobre rozwiązanie – w Gembakaizen definiuje się to wprost: użyj swej wiedzy i mądrości, żeby generować optymalne działania. Uświadomienie faktu, że człowiek jako jednostka jest niepowtarzalny, jednak w grupie osiągnąć są niewspółmiernie lepsze efekty stanowi klucz do sukcesu. Kompromis uzyskiwany podczas wspólnie rozwiązywanych problemów najpierw poprzez projekcję indywidualnych pomysłów, a następnie poprzez dyskusję opracowywanie wspólnego stanowiska, daje optymalne wyniki – zrozumienie i kompleksowe zaangażowanie w realizację planu przez pracowników. Nauczanie pracowników myślenia i działania jak w Gembakaizen może stanowić o przewadze konkurencyjnej danej organizacji. Skutkuje to opracowaniem w pewnym sensie własnej kultury pracy opartej na zintegrowanym planie.

Niezmiernie ważne jest podkreślenie faktu, iż wdrażanie Gembakaizen ma sens tylko wówczas, gdy w tę działalność zaangażowany jest cały zespół pracowników, niezależnie od stanowiska pracy, jakie zajmują. Bezwzględnie istotny wpływ na rezultaty wdrażania ma

wewnętrzny system przepływu informacji w organizacji – jego sprawność, skuteczność i efektywność. Zarządzający, zatem w szczególności sposób powinni monitorować pracę tego systemu.

4. Różnice w interpretacji Gembakaizen

Naturalne różnice kulturowe istniejące pomiędzy Japończykami oraz Polakami mają swe wyraźne odzwierciedlenie w sposobie interpretacji Gembakaizen. Głęboko posunięta standaryzacja pracy zmierzająca do osiągnięcia wyższego celu, jakim jest ciągłe doskonalenie swych działań wydaje się być naturalna w przypadku Japończyków. Polska mentalność obejmująca kwestię pracy w istotny sposób odbiega od standardów japońskich. Polacy cenią sobie: indywidualność, swobodę działania, autonomię podejmowania decyzji, ryzyko podejmowanych decyzji, brak jest ścisłego powiązania pracownika z miejscem pracy w długim horyzoncie czasowym. Widoczna jest także wyraźna linia podziału pomiędzy pracownikami bezpośrednio produkcyjnymi, a pracownikami administracji. Zamiast tworzyć komplementarny zespół ludzi niejednokrotnie dzielą się (na lepszych i gorszych; na umysłowych i fizycznych) tworząc liczne nieuzasadnione bariery, które rzutują na końcowy efekt pracy. Natomiast w japońskiej kulturze naturalne jest, że pracownicy różnych szczebli struktury organizacyjnej spotykają się regularnie, rozmawiają, dyskutują na tematy związane bezpośrednio z pracą, sposobem jej realizacji, wadach, zaletach, problemach, ideach doskonalących pracę. Polscy zarządzający utrzymują duży dystans z pracownikami, bazują na raportach i informacjach uzyskanych od pracowników bezpośrednio im podlegającym. Zatem o rzeczywistym stanie rzeczy zazwyczaj dowiadują się w momencie, kiedy na ewentualne działania doskonalące może być już za późno.

Istotną różnicę stanowi ponadto podejście do wprowadzania zmian. O ile w Polsce mówi się wiele o elastyczności działania, o dynamizmie zmian w organizacji wynikających z potrzeb rynku zbytu (regionalnego, krajowego, światowego), to w Japonii po prostu tych zmian się dokonuje w sposób permanentny. Tutaj ponownie różnica występuje w rozumieniu kwestii „wprowadzania zmian”. Zmiana to każde działania mające na celu wspomaganie usprawnienia na każdym miejscu pracy (np. 5S). Mnogość drobnych aczkolwiek użytecznych zmian tworzy synergiczny efekt – wartość dla każdego pracownika. Powoduje, że polepszeniu ulegają warunki pracy (fizyczne, techniczne, ergonomiczne, bezpieczeństwa, itp.), ale również wzrasta znaczenie pracy dla pracownika w znaczeniu potrzeb samorealizacji, spełnienia (aspekty duchowe, potrzeby intelektualne). Wprowadzane standardy stanowią, zatem etap przejściowy w drodze realizacji celów przedsiębiorstwa. Zmiany może dokonywać każdy na własnym stanowisku, proponować rozwiązania systemowe – istotne jest to, że każda idea jest rozważana, dyskutowana. Natomiast dobre rozwiązania z punktu widzenia organizacji są niezwłocznie wdrażane. W Polsce zmianę traktuje się bardzo pryncypialnie, już wprowadzoną – jako rzecz niezmienną wielkiej wagi, pociągającą za sobą istotne zmiany strukturalne, merytoryczne, generujące niejednokrotnie wielkie koszty uzyskania, bez gwarancji realizacji założeń. Zmiany traktowane są jako „zło konieczne”, a takie podejście ma swe konsekwencje w dalszej pracy nad jej realizacją – to znaczy opracowywaniem, przeprowadzaniem oraz uzyskiwaniem oczekiwanych skutków ewolucji. Dodatkowo, zmiany na szczeblach operacyjnych w incydentalnym wymiarze są konsultowane z pracownikami, których ma to bezpośrednio dotyczyć. Zmiany wprowadzane są odgórnie, ponieważ ukształtowany model nie przewiduje konsultacji z pracownikami niższych szczebli struktury organizacyjnej –

wszelkie zmiany podaje się pracownikom operacyjnym jako nowe wymagania, procedury do przestrzegania, niejednokrotnie bez uświadamiania celu i sensu tych ewolucji.

5. Zakończenie

Konieczne jest zatem zweryfikowanie zakorzenionych, schematycznych działań stosowanych na szeroką skalę w polskich organizacjach. Decyzja o wprowadzaniu zmian nie należy do prostych, gdyż ponosi za sobą szereg konsekwencji. Pomocne w podjęciu decyzji mogą być wyniki – efekty zmian. Badania dostarczają obiektywnych dowodów skuteczności i efektywności Kaizen [7]. Połączenie jej z Gemba może jedynie pomnażać te korzyści.

Natomiast wydaje się zasadnym pytanie czy istnieje konieczność oraz możliwość transponowania Gembakaizen w zupełności na grunt polskich przedsiębiorstw? Wydaje się, że jest to niepotrzebne i niejednokrotnie niemożliwe z wielu obiektywnych przyczyn. Nie warto jednak „wywarzać już otwartych drzwi” – takie działanie stanowi o niegospodarności, warto natomiast czerpać z pozytywnych doświadczeń innych narodów i wdrażać możliwe do adaptacji rozwiązania w warunkach polskich.

Przy wdrażaniu Gembakaizen pomocne może być określenie odpowiedzialności pracownika będącego koordynatorem systemu. Istotne jest to, aby odpowiedzialność pozwalała mu na swobodę działań w granicach Gembakaizen, dostarczała narzędzi do skutecznego jej wprowadzania, monitorowania i badania skutków działania. Wdrażanie Gembakaizen powinno być poprzedzone kompleksowym i systematycznym szkoleniem pracowników całej organizacji, gdyż tylko uzyskana wiedza, ugruntowana doświadczeniem dostarcza wymiernych i oczekiwanych rezultatów.

Literatura

1. Hys K., Knosala R.: Hys K. Knosala R.: Badania jakości usług w praktyce przemysłowej, Zarządzanie Przedsiębiorstwem, Oficyna Wydawnicza PTZP, Opole 2007, ss. 17-30.
2. Continuous improvement, [http://emuonline.emu.edu.tr/demo/MGMT407/6_1.htm#The %20Concept%20of%20GembaKaizen](http://emuonline.emu.edu.tr/demo/MGMT407/6_1.htm#The%20Concept%20of%20GembaKaizen) (10.11.2008).
3. What is Sangenshugi or “the 3 REALs?”, <http://www.fredharriman.com/services/glossary/sangenshugi.html#gemba> (10.11.2008).
4. Using the power of Gemba Kaizen for workplace improvement (10.11.2008).
5. Changing with kaizen, <http://www.lifepositive.com/mind/work/corporate-management/kaizen-management.asp> (10.11.2008).
6. Continuous improvement, http://emuonline.emu.edu.tr/demo/MGMT407/6_1.htm#The%20Concept%20of%20GembaKaizen (10.11.2008).
7. Gembakaizen, <http://www.gemba-kaizen.com> (10.11.2008).

Dr inż. Katarzyna HYS
Dr inż. Regina MAZUREK
Instytut Inżynierii Produkcji
Politechnika Opolska
45-370 Opole, ul. Ozimska 75
tel./fax.: (0-77) 423 40 44
e-mail: k.hys@po.opole.pl
mazurek@poeple.pl