**Kaizen – kilka kroków do doskonałej pracy**

**Wprowadzanie zmian, zarówno w życiu prywatnym, jak i miejscu pracy, nie jest proste.**

**Większość osób, czasami zupełnie podświadomie, boi się ich i związanych z nimi, niejednokrotnie dość negatywnych, konsekwencji. Gwałtowne modyfikacje w organizacji pracy w firmie wiążą się często ze stresem, niepewnością i strachem przed porażką. Jak pracodawca może poradzić sobie z obawami swojego zespołu?**

Zmiany rzadko spotykają się z entuzjastycznym przyjęciem ze strony pracowników. Każda osoba lubi pracować w znanym sobie, stabilnym środowisku i wszelkiego rodzaju innowacje przyjmuje z niechęcią i pewną dozą nieufności. Jednak nie muszą być bolesne one. Z pomocą wielu pracodawcom przychodzi japońska filozofia zarządzania zwana „kaizen”. W dosłownym znaczeniu słowo to oznacza „dobrą zmianę”. Powstała w celu odbudowania gospodarki Japonii po II wojnie światowej, a na zachodzie rozpropagował ją w latach osiemdziesiątych Masaaki Imai, będący jednocześnie założycielem Kaizen Institute. Jej głównym założeniem jest doskonalenie się metodą „małych kroczków” i nieustawanie w tym procesie. Co to jednak oznacza?

Podejmowanie gwałtownych, radykalnych środków nie jest według filozofii kaizen drogą do sukcesu. Aby dokonać długotrwałej, pozytywnej w skutkach zmiany należy postępować według pewnego schematu, którego podstawą jest **zdefiniowanie** obecnego stanu, w jakim znajduje się zespół. Pracodawca lub menadżer powinien ustalić, w jakim punkcie znajdują się poszczególni pracownicy i jaki cel ostatecznie chcieliby osiągnąć. Pomóc może w tym metoda zwana „5 why” polegająca na kilkukrotnym zadawaniu pytania „dlaczego”. Niezadowalanie się pierwszą uzyskaną odpowiedzią pozwala dotrzeć do sedna problemu i znacznie usprawnia jego rozwiązanie. Dzięki jasno zdefiniowanym punktom wyjścia i dojścia łatwiej jest określić standard, do którego firma chciałaby dążyć. Należy sobie również uświadomić, iż nie należy traktować problemów, jako przeszkód spowalniających pracę, a jako możliwości, które pozwalają dokonać zmiany i udoskonalić dotychczasową pracę.

Kolejnym istotnym krokiem jest dążenie do **osiągnięcia**zdefiniowanego standardu. Tutaj zastosowanie może mieć metoda małych kroków. Jej głównym założeniem jest stawianie przed pracownikami niewielkich, nieobciążających ich zadań, które stopniowo doprowadzają do osiągnięcia zamierzonej zmiany. W zachodniej kulturze zamiast powolnej ewolucji praktykuje się zakrojone na dużą skalę rewolucje, które z założenia mają skutkować szybkim osiągnięciem celów. Wiążą się one jednak z dużymi kosztami i maksymalnie angażują pracowników, przez co okupione są często stresem i strachem przed porażką. W japońskiej filozofii kaizen ważne jest systematyczne osiąganie drobnych celów, których ostateczny efekt dostrzec można dopiero z perspektywy czasu, lecz owocują one długotrwałymi, pozytywnymi skutkami.

Równie istotne, jak osiągnięcie jakiegoś efektu, jest jego **utrzymanie**. Po dojściu do pewnego zamierzonego standardu nie należy wyznaczać zespołowi od razu kolejnego celu. Pracownicy powinni mieć czas, by oswoić się z udoskonaleniami, tak aby stały się one ich nawykiem, a wykonywanie nowych czynności było niemalże instynktowne. Pomocna może być tutaj praktyka 5S polegająca na porządkowaniu miejsca pracy. W jej skład wchodzi pięć pomocnych metod (selekcja, systematyka, sprzątanie, schludność i samodyscyplina), które w znaczny sposób zwiększą zaangażowanie zespołu. Po osiągnięciu tego stanu i długotrwałym utrzymaniu pewnego, założonego wcześniej standardu, można skupić się na ostatnim etapie, jakim jest ciągłe, nieustanne **udoskonalanie**.

Aby skutecznie móc wykorzystać filozofię kaizen w pracy, należy uświadomić sobie, jakie różnice istnieją między zachodnią, a wschodnią kulturą. Europejczycy i Amerykanie wychowują się w przekonaniu, że głównym celem jest dążenie do indywidualnego rozwoju. Dlatego też kluczowe decyzje w firmach podejmowane są przez jednostki znajdujące się na najwyższym szczeblu. W Japonii natomiast bardzo silnie rozwinięte jest poczucie bycia częścią wspólnoty, chęć kolektywnego osiągania sukcesu. Jedną z głównych nowości, jakie na zachodzie wprowadza kaizen, jest angażowanie w zmiany całego zespołu. Decyzje o ewentualnym wprowadzeniu modyfikacji powinny być konsultowane ze wszystkimi pracownikami, niezależnie od stanowiska, na jakim się znajdują. Ważne jest również to, by pracodawca zachęcał zatrudnione osoby do składania własnych pomysłów, aby mieli poczucie, że ich głos jest ważny i może się przyczynić do udoskonalenia pracy całego zespołu. Najsłynniejszą firmą, w której rozwinęła się filozofia kaizen jest niewątpliwie Toyota, jednak i inne duże przedsiębiorstwa, takie jak Herman Miller, czy The Ford Motor Company słyną z efektywnego wykorzystywania tej metody.

**Podstawą kaizen jest więc ciągłe angażowanie wszystkich pracowników w proces udoskonalania**, dzięki czemu czują oni większe przywiązanie do wykonywanych zadań i mają poczucie bycia częścią wspólnoty, od której zależy osiągnięcie celu. Wprowadzenie kaizen w firmie, nie tylko znacznie usprawnia jej działanie, ale pozwala również obniżyć koszty, które pojawiłyby się w przypadku wprowadzania gwałtownych zmian. Przyczynia się również do poprawienia jakości oferowanych przez nią usług.

Źródła:

[*http://blog.effexms.com/how-5-companies-used-kaizen-effectively*](http://blog.effexms.com/how-5-companies-used-kaizen-effectively)*http://www.lean.org/LeanPost/Posting.cfm?LeanPostId=124#.UybUhoUjS-c*