

# CZYNNIKI DETERMINUJĄCE DZIAŁANIE SYSTEMU SUGESTII W PRZEDSIĘBIORSTWIE PRODUKCYJNYM

Aneta KUCIŃSKA – LANDWÓJTOWICZ

**Streszczenie:** artykuł dotyczy uwarunkowań działania koncepcji ciągłego doskonalenia na poziomie zarządzania zorientowanego na jednostkę, realizowanego poprzez tzw. system sugestii. Przedstawiono teoretyczny przegląd postaw i zachowań organizacyjnych determinujących „zdolność do doskonalenia”. Następnie omówiono cel, założenia oraz wyniki badań własnych dotyczących identyfikacji i analizy czynników warunkujących skuteczne działanie systemu sugestii we wskazanym przedsiębiorstwie produkcyjnym. Zwrócono uwagę zarówno na bodźce aktywizujące, jak i ograniczające udział pracowników w tej formie działalności. Artykuł zawiera szczegółowe omówienie rezultatów badania, jak również wynikające z niego wnioski.

**Słowa kluczowe:** ciągłe doskonalenie, Kaizen, system sugestii.

## 1. Wstęp

Koncepcja ciągłego doskonalenia (ang. Continuous improvement - CI) jest obecnie bardzo istotnym elementem zarządzania w przedsiębiorstwach, które poszukują rozwiązań mających na celu poprawę efektywności działania [1]. Dynamicznie zmieniająca się rzeczywistość gospodarcza, rosnąca konkurencja oraz coraz to większe oczekiwania klientów powodują, że firmy muszą dokonywać ciągłych przemian pozwalających im na spełnianie wymagań rynku. CI definiowane jest, jako kultura trwałej poprawy ukierunkowana na eliminację odpadów we wszystkich systemach i procesach organizacji. Polega ona na wspólnej pracy mającej na celu poprawę bez konieczności podejmowania ogromnych inwestycji kapitałowych. CI może dotyczyć zarówno poprawy stopniowej, przynosząc w ten sposób ulepszenia przyrostowe, jak i radykalnych zmian, które mają miejsce w wyniku wdrożenia innowacyjnych pomysłów lub nowych technologii [2]. Na działanie koncepcji wpływa wiele czynników, które można ująć w następujących grupach: ekonomiczne, społeczne, ludzkie czy też psychologiczne. Naukowcy zajmujący się tą tematyką podkreślają, że jednym z warunków jej sukcesu jest uczestnictwo wszystkich pracowników firmy w realizacji jej założeń, co wymaga ich motywacji oraz odpowiednich szkoleń [3]. Podkreślają także, że możliwe jest pojawienie się trudności związanych z realizacją zasad CI przejawiających się w zniechęceniu pracowników do uczestnictwa w działaniach doskonalących. Dlatego też warto zidentyfikować i zdiagnozować uwarunkowania rozwoju koncepcji ciągłego doskonalenia w polskich przedsiębiorstwach produkcyjnych, aby w konsekwencji, z jednej strony zredukować, bądź ograniczyć bariery ich rozwoju, z drugiej wzmocnić wpływ czynników pozytywnych. Umiejężna ocena poziomu zdolności do doskonalenia danej firmy może w dużym stopniu ułatwić proces wdrażania ciągłego doskonalenia i już na wstępie wyeliminować czynniki, które temu nie sprzyjają.

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie wyników badań własnych dotyczących identyfikacji i analizy czynników warunkujących skuteczne działanie systemu sugestii

w jednym z przedsiębiorstw produkcyjnych działających na terenie województwa opolskiego. W przeprowadzonych analizach wykorzystano badania ilościowe. Dane zgromadzono za pomocą kwestionariuszy ankiet.

## 2. Warunki realizacji koncepcji ciągłego doskonalenia

Rozwój koncepcji ciągłego doskonalenia skłonił naukowców do przeprowadzenia badań dotyczących zastosowania odpowiednich procedur i postaw niezbędnych do jej pomyślnego wdrożenia, oraz działań i właściwości wymaganych przez firmę w rozwoju „zdolności do doskonalenia”. „Zdolność do doskonalenia” można zdefiniować jako zdolność organizacji do pozyskania strategicznej przewagi poprzez rozszerzenie zaangażowania w innowacje znacznej części jej członków [4]. Efektem badań jest zestaw dziesięciu ogólnych zachowań, które są postrzegane jako istotne postawy doskonalenia w organizacjach wszystkich typów i rozmiarów [2]:

- 1) pracownik wykazuje świadomość i zrozumienie celów i zadań organizacji,
- 2) poszczególne zespoły używają strategicznych celów organizacji i koncentrują się na nich w określaniu priorytetów działalności poprawy,
- 3) w celu zachęcania i zaangażowania pracowników w działania doskonalące stosowane są mechanizmy aktywujące (np. szkolenia, praca zespołowa), są one monitorowane i rozwijane,
- 4) bieżąca ocena zapewnia, że struktura organizacji, systemy i procedury, a także podejście i mechanizmy służące do opracowania programów doskonalących, są stale wzmacniane i wspierają się wzajemnie,
- 5) kierownicy wszystkich szczebli wyrażają aktywne zaangażowanie oraz przywództwo,
- 6) w całej organizacji, ludzie angażują się aktywnie w przyrostową poprawę,
- 7) efektywna praca przebiega przez granice wewnętrzne i zewnętrzne na wszystkich poziomach organizacji,
- 8) ludzie uczą się na własnych i cudzych doświadczeniach zarówno na tych pozytywnych, jak i negatywnych,
- 9) wdrażany jest program kształcenia osób i grup pracowniczych,
- 10) ludzie kierują się wspólnym zbiorem wartości kulturowych będącym podstawą doskonalenia w ich codziennej pracy.

Badania w zakresie uwarunkowań projektowania organizacji i zarządzania wiedzą pozwalających na pomyślne wdrożenie ciągłego doskonalenia wykazały, że kluczowymi czynnikami sukcesu są [5]:

- decentralizacja w podejmowaniu decyzji, empowerment, dążenie do poziomej struktury organizacyjnej oraz pozyskiwanie wiedzy,
- zbiorowa przynależność organizacyjna, praca zespołowa, otwarta wymiana informacji, dzielenie się wiedzą,
- zorientowanie na ludzi, interdyscyplinarna organizacja działań, adaptatywna dyfuzja wiedzy,
- hybrydowa: reaktywna i innowacyjna strategia organizacji oraz obustronne wykorzystywanie i stosowanie wiedzy.

Badania przeprowadzone przez Al Smadi zwracają natomiast uwagę na środowisko pracy i kulturę organizacyjną, które mogą być ważnymi zmiennymi w realizacji ciągłego doskonalenia, z możliwością pozytywnego, ale też negatywnego oddziaływania [6].

Wykazano także, że niezrozumienie kultury organizacyjnej towarzyszącej CI oraz fragmentaryczne podejście do stosowania zasad koncepcji może być przyczyną jej nieudanego wdrożenia [7]. Dlatego istotnym jest poznanie czynników warunkujących sukces koncepcji CI, w tym przypadku ograniczając się do poziomu zarządzania zorientowanego na jednostkę, czyli do systemu sugestii.

### 3. Opis i cel zrealizowanych badań

Badania dotyczące uwarunkowań rozwoju koncepcji ciągłego doskonalenia prowadzone są w przedsiębiorstwie produkującym urządzenia elektroniczne, w tym elementy sterownicze wraz z elementami dekoracyjnymi. W firmie zatrudnionych jest ponad 900 pracowników. Od wielu lat priorytetem strategii firmy są jakość i efektywność, niezbędne w budowaniu przewagi konkurencyjnej. Przedsiębiorstwo realizuje strategię ciągłego doskonalenia od 2009, rozwijając się zarówno w zakresie stosowania technik doskonalących, jak i budując coraz silniejszą kulturę organizacyjną bazującą na koncepcji Kaizen. Firma może się poszczycić wysokim poziomem zaawansowania w stosowaniu zasad i technik CI, dzięki czemu stanowi bardzo dobrą bazę do przeprowadzenia badań dotyczących uwarunkowań jej rozwoju.

Jednym z zagadnień będących przedmiotem analizy jest zarządzanie zorientowane na jednostkę, które w koncepcji Kaizen przejawia się w formie systemu sugestii. Zgodnie z założeniami daje ono możliwość usprawniania działań przez pojedynczą osobę oraz wpływa pozytywnie na poziom jej zaangażowania w pracę. Natomiast kierownictwo nie oczekuje natychmiastowych efektów ekonomicznych lecz zwraca uwagę także na morale pracowników.

W przedsiębiorstwie zrealizowano badania kwestionariuszowe mające na celu wskazanie czynników zarówno pozytywnie, jak i negatywnie wpływających na poziom zaangażowania pracowników w uczestnictwo w systemie sugestii. Wyniki badań stanowią próbę odpowiedzi na następujące pytania:

1. Jaki, w odczuciu pracowników, jest związek między zadaniami realizowanymi na ich stanowiskach pracy a celami programu?
2. Jakie czynniki i w jakim stopniu wpływają na wzrost zaangażowania w uczestnictwo w programie sugestii?
3. Jakie czynniki i w jakim stopniu ograniczają zaangażowanie w uczestnictwo w programie sugestii?
4. Jaki jest wpływ uczestnictwa w programie na poziom zadowolenia z pracy?

Sprecyzowano szczegółowe cele badania:

- określenie w jakim stopniu pracownicy odczuwają związek z celami programu w obszarach: poprawa jakości wyrobu, poprawa wydajności pracy, obniżenie kosztów produkcji, poprawa warunków pracy, poprawa przepływu informacji,
- identyfikacja czynników mających wpływ na aktywny udział w działaniach doskonalących oraz określenie ich istotności,
- identyfikacja czynników mających wpływ na brak udziału w działaniach doskonalących oraz określenie ich istotności,
- określenie w jakim stopniu uczestnictwo w programie wpływa na poziom zadowolenia z pracy.

W badaniach uwzględniono podział pracowników na dwie grupy: pracownicy produkcyjni (dział produkcji: operatorzy maszyn produkcyjnych, osoby zatrudnione do obsługi linii

produkcyjnych) oraz administracyjni (zatrudnieni na stanowiskach klasyfikowanych jako biurowe, są to pracownicy wszystkich działów wyłączając dział produkcji).

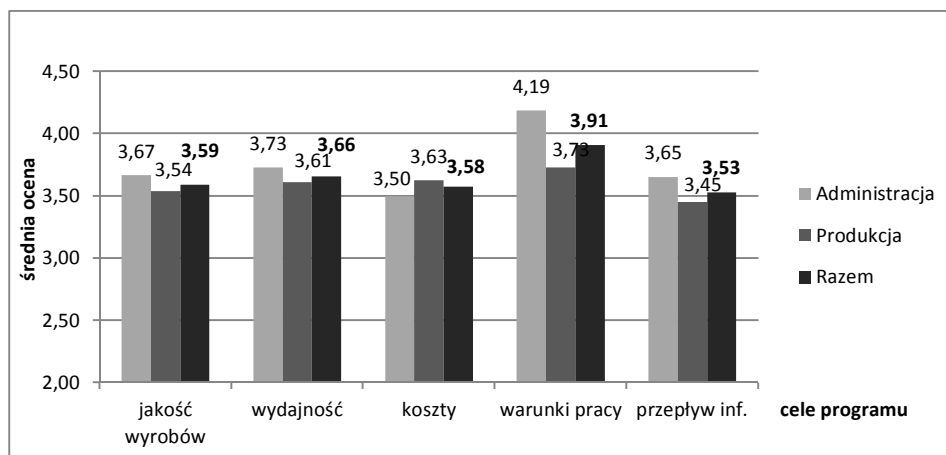
Narzędziem badawczym był kwestionariusz ankiety. Badania kwestionariuszowe przeprowadzono w okresie jednego miesiąca. W badaniu wzięło udział 15% pracowników zatrudnionych w przedsiębiorstwie. 67% uczestników badania to pracownicy produkcyjni, 33% stanowią pracownicy administracyjni.

#### 4. Analiza wyników badania kwestionariuszowego

##### 4.1. Analiza związku celów programu z zadaniami realizowanymi na stanowiskach pracy

W celu określenia jaki jest poziom związku między zadaniami realizowanymi na poszczególnych stanowiskach a celami programu w obszarach: poprawa jakości wyrobu, poprawa wydajności pracy, obniżenie kosztów produkcji, poprawa warunków pracy, poprawa przepływu informacji, poproszono pracowników o wskazanie jednej z pięciu możliwych odpowiedzi: 1- brak związku, 2- słaby związek, 3- średni związek, 4- istotny związek, 5- bardzo istotny związek. Wyniki odpowiedzi na zadane w kwestionariuszu pytanie pozwalają na stwierdzenie, że pracownicy na swoich stanowiskach pracy odczuwają istotny związek z wymienionymi celami programu.

Uczestniczący w badaniu pracownicy w pracy na swoich stanowiskach odczuwają średni (w kierunku istotnego) związek z celami programu we wszystkich wskazanych obszarach: poprawa warunków pracy (poziom 3,91), poprawa wydajności pracy (3,66), poprawa jakości wyrobu (3,59), obniżenie kosztów produkcji (3,58) oraz poprawa przepływu informacji (3,53) (rys. 1).



Rys. 1. Średnie oceny poziomu związku między zadaniami realizowanymi na danym stanowisku a celami programu

W przypadku pracowników administracyjnych związek ten jest on szczególnie silny w zakresie poprawy warunków pracy (poziom 4,19), następnie wskazano: poprawę wydajności pracy (3,73), poprawę jakości wyrobu (3,67) oraz poprawę przepływu

informacji (3,65). Najslabszy związek odczuwany jest z obniżeniem kosztów produkcji (3,5).

Pracownicy produkcyjni także największy związek odczuwają z celami programu ukierunkowanymi na poprawę warunków pracy (poziom 3,73), następnie z: obniżeniem kosztów produkcji (3,63), poprawą wydajności pracy (3,61), poprawą jakości wyrobu (3,54). Najniżej oceniony został związek z poprawą przepływu informacji (3,45).

Zauważalne jest, że pracownicy administracyjni odczuwają silniejszy związek swojej pracy z celami programu w czterech z pięciu wskazanych celów, tj. poprawa warunków pracy (różnica 0,42), poprawa przepływu informacji (różnica 0,2), poprawa jakości wyrobu (różnica 0,13) oraz poprawa wydajności pracy (różnica 0,12). Różnica ta jest szczególnie wyraźna w zakresie poprawy warunków pracy. Jedyne w przypadku celu związanego z obniżeniem kosztów produkcji związek ten silniej odczuwają pracownicy produkcyjni (różnica 0,13).

Wiedzę tę warto wykorzystać podczas spotkań z pracownikami, czy też przygotowując ich szkolenia wewnętrzne, tak aby zwrócić uwagę na wszystkie cele programu i umiejętnie wskazać ich powiązania z zadaniami wykonywanymi na poszczególnych stanowiskach pracy.

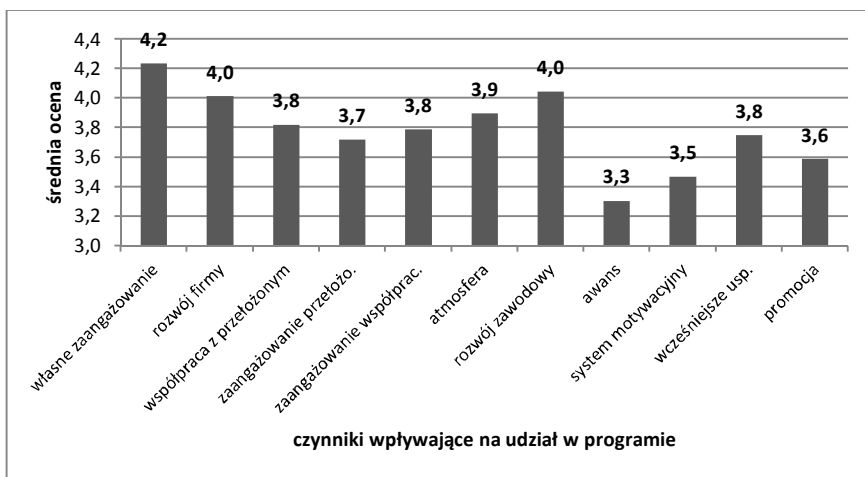
#### **4.2. Identyfikacja czynników mających wpływ na aktywny udział w działaniach doskonalących oraz ich znaczenie**

Pierwszym etapem analizy mającej na celu ocenę istotności czynników wpływających na udział pracowników w działaniach doskonalących była ich identyfikacja. Na podstawie przeprowadzonej analizy literaturowej oraz wywiadów prowadzonych w przedsiębiorstwie zidentyfikowano następujące czynniki [1, 2, 3]:

- zaangażowanie w pracę,
- chęć przyczynienia się do rozwoju firmy,
- współpraca z przełożonym,
- zaangażowanie przełożonego,
- zaangażowanie współpracowników,
- atmosfera w pracy,
- chęć rozwoju zawodowego,
- szansa na awans,
- system motywacyjny funkcjonujący w przedsiębiorstwie,
- pozytywny efekt wcześniejszych usprawnień,
- promowanie wyników systemu sugestii.

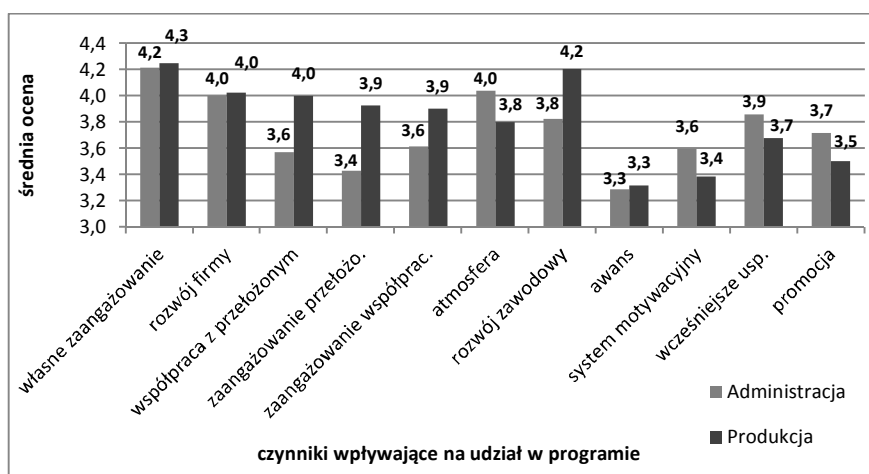
W celu zbadania jaka jest ocena znaczenia poszczególnych czynników wpływających na aktywny udział w działaniach doskonalących, posłużono się pięciostopniową skalą: 1- brak związku, 2- słaby związek, 3- średni związek, 4- istotny związek, 5- bardzo istotny związek.

Pracownicy uczestniczący w badaniu uznali, że największy wpływ na ich udział w programie mają: własne zaangażowanie w pracę (4,2), chęć rozwoju zawodowego (4,0) oraz chęć przyczynienia się do rozwoju firmy (4,0). Kolejne czynniki (średni związek) to: atmosfera w pracy (3,9), współpraca z przełożonym (3,8), zaangażowanie współpracowników (3,8), pozytywny efekt wcześniejszych usprawnień (3,8), zaangażowanie przełożonego (3,7), promowanie wyników systemu sugestii (3,6), system motywacyjny (3,5), szansa na awans (3,3) (rys. 2).



Rys. 2. Średnie oceny istotności czynników wpływających na udział w systemie sugestii

Analiza odpowiedzi na to pytanie, z podziałem na pracowników administracyjnych i produkcyjnych wskazuje podobny poziom wpływu takich czynników istotnych jak: własne zaangażowanie w pracę (4,3 i 4,2) oraz chęć przyczynienia się do rozwoju firmy (4,0) oraz czynnika z najniższym wpływem: szansa na awans (3,3) (rys. 3).



Rys. 3. Średnie oceny istotności czynników wpływających na udział w systemie sugestii z podziałem na dwie grupy pracowników

Istotna różnica widoczna jest w ocenie kilku czynników, dla których wartość ich wpływu w ocenie pracowników produkcyjnych jest wyższa od znaczenia wskazanego przez pracowników administracyjnych, są to: chęć rozwoju zawodowego (4,2 i 3,8, różnica 0,4), współpraca z przełożonym (4,0 i 3,6, różnica 0,4), zaangażowanie przełożonego (3,9 i 3,4, różnica 0,5), oraz zaangażowanie współpracowników (3,9 i 3,6, różnica 0,3).

Na pracowników administracyjnych większy wpływ niż na pracowników produkcyjnych mają pozostałe czynniki, czyli: pozytywny efekt wcześniejszych usprawnień (3,9 i 3,7, różnica 0,2), promowanie wyników systemu sugestii (3,7 i 3,5, różnica 0,2), system motywacyjny (3,6 i 3,4, różnica 0,2).

Uzyskane wyniki okazały się bardzo interesujące, zwłaszcza w zakresie czynników zidentyfikowanych jako istotne dla poszczególnych grup pracowników. Jeśli zostaną one zinterpretowane jako impulsy motywujące pracowników do uczestnictwa w systemie sugestii mogą stać się one wskazówką do promowania odpowiednich postaw i praktyk w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Warto zwrócić uwagę na duże znaczenie, jakie dla pracowników produkcyjnych stanowi własne zaangażowanie w pracę, chęć rozwoju zawodowego oraz potrzeba przyczynienia się do rozwoju firmy. Współpraca z przełożonym, jego zaangażowanie, jak również zaangażowanie współpracowników ma dla nich istotne znaczenie, większe niż dla pracowników administracyjnych. Natomiast dla tej grupy pracowników jako czynniki motywacyjne można uznać: zwracanie uwagi na pozytywne efekty wcześniejszych usprawnień, dawanie możliwości ich odczucia, a także promowanie wyników systemu sugestii.

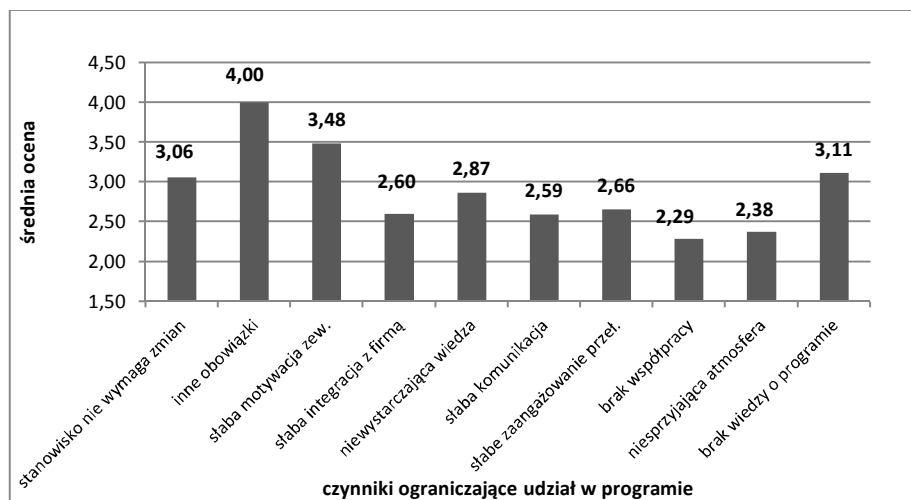
#### **4.3. Identyfikacja czynników mających wpływ na brak udziału w działaniach doskonalących oraz ich znaczenie**

Pierwszym etapem analizy mającej na celu ocenę istotności czynników stanowiących barierę dla udziału pracowników w działaniach doskonalących, podobnie jak wcześniej, była ich identyfikacja. Na podstawie przeprowadzonej analizy literaturowej oraz wywiadów przeprowadzonych w przedsiębiorstwie zidentyfikowano następujące czynniki [1, 2, 3]:

- praca na stanowisku nie wymaga zmian,
- zbyt dużo innych obowiązków,
- słaba motywacja zewnętrzna,
- słaba integracja z celami firmy,
- niewystarczający poziom wiedzy,
- słaba komunikacja z przełożonym,
- słabe zaangażowanie przełożonego,
- brak współpracy z innymi pracownikami,
- niesprzyjająca atmosfera w pracy,
- brak wiedzy o zasadach działania programu.

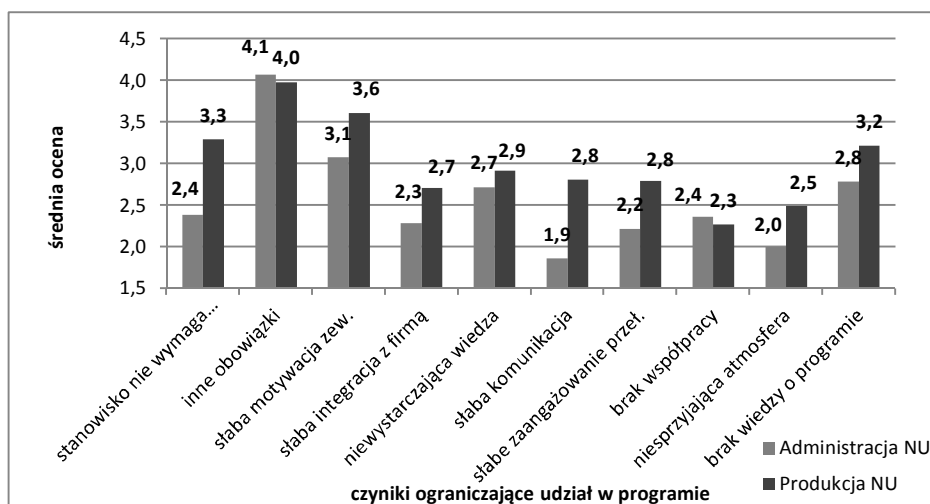
Analogicznie, jak wcześniej, w celu zbadania jaka jest ocena znaczenia poszczególnych czynników posłużono się pięciostopniową skalą: 1- brak związku, 2- słaby związek, 3- średni związek, 4- istotny związek, 5- bardzo istotny związek.

Wyniki badania analizowane w grupie wszystkich pracowników pozwalają na wyciągnięcie wniosku, że czynnikiem wskazanym jako istotnie wpływający na brak uczestnictwa w programie jest: zbyt dużo innych obowiązków (4,0). Wpływ średni ma: słaba motywacja zewnętrzna (3,48), brak wiedzy o zasadach działania programu (3,11) oraz praca na stanowisku nie wymaga zmian (3,06). W grupie czynników wskazanych jako mające słaby związek plasują się kolejno: niewystarczający poziom wiedzy (2,87), słabe zaangażowanie przełożonego (2,66), słaba integracja z celami firmy (2,6), słaba komunikacja z przełożonym (2,59), niesprzyjająca atmosfera w pracy (2,38), brak współpracy z innymi pracownikami (2,29) (rys. 4).



Rys. 4. Średnie oceny istotności czynników ograniczających udział w systemie sugestii

Pracownicy administracyjni wskazali, że na brak uczestnictwa w programie istotny wpływ ma czynnik zbyt dużo innych obowiązków (4,1), a wpływ średni ma słaba motywacja zewnętrzna (3,1) (dwa podstawowe czynniki wskazane tak samo, jak zrobili to pracownicy produkcyjni). W grupie czynników wskazanych jako mające słaby związek plasują się kolejno: brak wiedzy o zasadach działania programu (2,8), niewystarczający poziom wiedzy (2,7), praca na stanowisku nie wymaga zmian (2,4), brak współpracy z innymi pracownikami (2,4), słaba integracja z celami firmy (2,3), słabe zaangażowanie przełożonego (2,2), nieprzychylna atmosfera w pracy (2,0), słaba komunikacja z przełożonym (1,9) (rys. 5).



Rys. 5. Średnie oceny istotności czynników ograniczających udział w systemie sugestii z podziałem na dwie grupy pracowników



Pracownicy produkcyjni wskazali, że na brak uczestnictwa w programie istotny wpływ ma czynnik zbyt dużo innych obowiązków (4,0), a wpływ średni mają: słaba motywacja zewnętrzna (3,6), praca na stanowisku nie wymaga zmian (3,3) oraz brak wiedzy o zasadach działania programu (3,2). W grupie czynników wskazanych jako słaby związek plasują się: niewystarczający poziom wiedzy (2,9), słaba komunikacja z przełożonym (2,8), słabe zaangażowanie przełożonego (2,8), słaba integracja z celami firmy (2,7), niesprzyjająca atmosfera w pracy (2,5), brak współpracy z innymi pracownikami (2,3) (rys. 5).

Analizując wyniki badania poziomu znaczenia czynników ograniczających udział w programie wykazano, że w 80% aspektów większe znaczenie przypisują im pracownicy produkcyjni, a mianowicie:

- praca na stanowisku nie wymaga zmian oraz słaba komunikacja z przełożonym (w obu przypadkach ocena jest wyższa o 0,9),
- słabe zaangażowanie przełożonego (ocena wyższa o 0,6),
- słaba motywacja zewnętrzna oraz niesprzyjająca atmosfera w pracy (ocena wyższa o 0,5),
- słaba integracja z celami firmy i brak wiedzy o zasadach działania programu (ocena wyższa o 0,4),
- niewystarczający poziom wiedzy (ocena wyższa o 0,2).

Jedynie dwa czynniki: zbyt dużo innych obowiązków oraz brak współpracy z innymi pracownikami mają wyższe znaczenie dla pracowników administracyjnych, przy czym ocena jest wyższa tylko o 0,1.

Podsumowując, średnia ocena znaczenia czynników ograniczających udział w programie dla pracowników administracyjnych wyniosła 2,6 (znaczenie średnie), natomiast dla pracowników produkcyjnych 3,0 (znaczenie istotne). Uzyskane wyniki mogą stać się wskazówką dla kadry zarządzającej podczas analizy barier utrudniających, czy też zniechęcających pracowników do udziału w systemie sugestii. Należy zwrócić uwagę zarówno na czynniki wskazane jako najbardziej istotnie ograniczające uczestnictwo w programie, jak i na różnice w ich postrzeganiu przez pracowników administracyjnych i produkcyjnych.

#### **4.4. Uczestnictwo w programie a poziom zadowolenia z pracy**

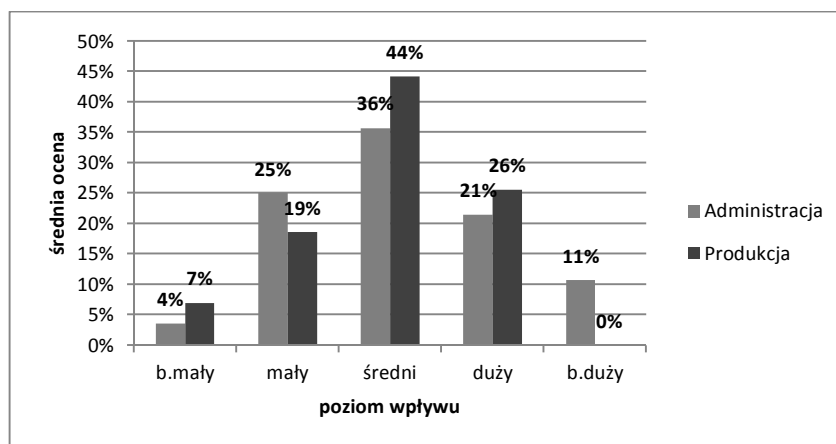
Ostatnim celem omawianego badania było określenie w jakim stopniu uczestnictwo w programie wpływa na poziom zadowolenia z pracy. Wyniki uzyskane dla wszystkich pracowników są następujące:

- 5,6% stopień wpływu ocenia jako bardzo słaby,
- 21,1% stopień wpływu ocenia jako słaby,
- 40,8% stopień wpływu ocenia jako średni,
- 23,9% stopień wpływu ocenia jako silny,
- 4,2% stopień wpływu ocenia jako bardzo silny.

Wykazano także, że:

- 4% pracowników administracyjnych i 7% pracowników produkcyjnych wskazało bardzo słaby wpływ,
- 25% pracowników administracyjnych i 19% pracowników produkcyjnych wskazało słaby wpływ,

- 36% pracowników administracyjnych i 44% pracowników produkcyjnych wskazało średni wpływ,
  - 21% pracowników administracyjnych i 26% pracowników produkcyjnych wskazało silny wpływ,
  - 11% pracowników administracyjnych wskazało bardzo silny wpływ.
- Wyniki średnich ocen przedstawiono na rysunku 6.



Rys. 6. Średnie oceny istotności czynników ograniczających udział w systemie sugestii z podziałem na dwie grupy pracowników

Podsumowując, stopień wpływu programu na zadowolenie z pracy został oceniony średnio, w tym dla pracowników administracyjnych ocena wynosi 3,1 dla produkcyjnych 2,9. Ocena pracowników administracyjnych jest o 0,2 wyższa.

## 5. Podsumowanie

Wdrożenie i rozwijanie koncepcji ciągłego doskonalenia wymaga ogromnego zaangażowania osób zarządzających oraz pracowników zatrudnionych w przedsiębiorstwie. Jednym z istotnych elementów tej koncepcji są właśnie ludzie, którzy decydują o jej sukcesie bądź niepowodzeniu. Dlatego ważne jest, aby poznać czynniki mające zarówno pozytywny, jak i ograniczający wpływ na rozwój działalności doskonalącej. Zadanie to wymaga ich identyfikacji, uwzględnienia różnic w sile ich oddziaływania oraz jej zmienności w czasie.

Badania przeprowadzone w przedsiębiorstwie miały na celu wyznaczenie czynników determinujących funkcjonowanie systemu sugestii oraz określenie ich siły oddziaływania. System sugestii stanowi podstawowe narzędzie ciągłego doskonalenia stosowane w firmie na poziomie zarządzania zorientowanego na jednostkę. Zastosowano technikę badań kwestionariuszowych, które objęły 15% zatrudnionych pracowników.

Wyniki badania pozwoliły na:

- określenie w jakim stopniu pracownicy odczuwają związek z celami programu w obszarach: poprawa jakości wyrobu, poprawa wydajności pracy, obniżenie kosztów produkcji, poprawa warunków pracy, poprawa przepływu informacji,

- identyfikację czynników mających wpływ na aktywny udział w działaniach doskonalących oraz określenie ich istotności,
- identyfikację czynników mających wpływ na brak udziału w działaniach doskonalących oraz określenie ich istotności,
- określenie w jakim stopniu uczestnictwo w programie wpływa na poziom zadowolenia z pracy.

Analizując uzyskane wyniki uwzględniono także podział na dwie grupy pracowników: administracyjnych i produkcyjnych. Pozwoliło to na wychwycenie podobieństw oraz różnic pojawiających się w ich opiniach. Niewątpliwie będzie to przydatne na etapie przygotowywania planu działań tzw. „Continuous improvement of continuous improvement” (zarządzanie rozwojem koncepcji ciągłego doskonalenia). Stosowanie w przedsiębiorstwie koncepcji ciągłego doskonalenia wymaga bowiem nie tylko konkretnego i przemyślanego planu wdrożenia, ale również, a może przede wszystkim ciągłej stymulacji i rozwoju jej działania.

### Literatura

1. Sua´rez-Barraza M. F., Ramis-Pujol J., Kerbache L.: Thoughts on kaizen and its evolution Three different perspectives and guiding principles. *International Journal of Lean Six Sigma*, Vol. 2 No. 4, 2011, pp. 288-308.
2. Bhuiyan N., Baghel A.: An overview of continuous improvement: from the past to the present. *Management Decision*, Vol. 43, No. 5, 2005, pp. 761-771.
3. Fryer K.J., Ogden S.M.: Modelling continuous improvement maturity in the Public sector: key stages and indicators. *Total Quality Management*, Vol. 25, No. 9, 2014, pp. 1039-1053.
4. Caffyn S.: Development of a continuous improvement self - assessment tools. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 19, No. 11, 1999, pp. 1138-53.
5. Magnier-Watanabe R.: Getting ready for kaizen: organizational and knowledge management enablers. *The journal of information and knowledge management systems*, Vol. 41, No. 4, 2011, pp. 428-448.
6. Al Smadi S.: Kaizen strategy and the drive for competitiveness: challenges and opportunities. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, Vol. 19, No. 3, 2009, pp. 203-211.
7. Marksberry P., Badurdeen F., Gregory B., Kreaflle K.: Management directed kaizen: Toyota’s Jishuken process for management development. *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol. 21, No. 6, 2010, pp. 670-686.

Dr inż. Aneta KUCIŃSKA-LANDWÓJTOWICZ  
 Instytut Innowacyjności Procesów i Produktów  
 Politechnika Opolska  
 45-370 Opole, ul. Ozimska 75  
 tel./fax.: (0-77) 423 40 44  
 e-mail: a.kucinska@po.opole.pl