

Education of Economists and Managers

ISSN: 1734-087X | ICV: 83.85

Volume 52, Issue 2, June 2019

Received 20 December 2018; Revised 4 February 2019; Accepted 30 June 2019

DOI: 10.33119/01.3001.0013.2377

Ulrych, W. (1). Wpływ praktyk przeglądu efektywności pracy na wymogi ciągłego doskonalenia kaizen w działach usługowych. *Education of Economists and Managers. Problems. Innovations. Projects*, 52(2), 121-133. Retrieved from <https://econjournals.sgh.waw.pl/EEiM/article/view/1326>

The Impact of Performance Review Practices on Continuous Improvement in Kaizen Requirements in Services

Wojciech Ulrych

Summary

The aim of the article is to present the literature and empirical premises of the impact of performance review practices on continuous improvements requirements kaizen in selected departments providing services. The author's own research was conducted on a purposefully selected group of 143 service departments of various organizations that declared the implementation of the aforementioned solutions. Based on the structural equations modeling a theoretical model and variable constructs were developed. The hypotheses put forward are a reflection of the theoretical model. The results indicate that there is no set of consistent, mutually supportive performance review practices. However, there are single practices in this regard that affect the implementation of kaizen. With the continuous acquisition of lean experience in the studied departments the impact of these practices keeps on strengthening.

Keywords: lean, kaizen, service, performance review, evaluation, continuous improvement

Wpływ praktyk przeglądu efektywności pracy na wymogi ciągłego doskonalenia *kaizen* w działach usługowych

WOJCIECH ULRYCH

Katedra Zarządzania Zasobami Ludzkimi, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Łódzki

Celem artykułu jest zaprezentowanie pochodzących z literatury i empirycznych przesłanek wpływu praktyk przeglądu indywidualnej efektywności pracy na wymogi *kaizen* w wybranych działach świadczących usługi. Badania własne przeprowadzono na celowo dobranej grupie 143 działów usługowych różnych organizacji, które deklarowały wdrożenia wspomnianych rozwiązań. Na potrzeby modelowania równań strukturalnych opracowano model teoretyczny i konstrukty zmiennych. Postawione hipotezy są odzwierciedleniem modelu teoretycznego. Wyniki badań własnych wskazują, że nie istnieje zestaw spójnych, wzajemnie wspierających się praktyk przeglądów efektywności. Jednakże istnieją pojedyncze rozwiązania z tego zakresu, które wpływają na realizację ciągłego doskonalenia. Wraz z nabywaniem przez badane działy doświadczenia w zakresie *lean* wpływ wspomnianych praktyk na *kaizen* zostaje wzmocniony.

Słowa kluczowe: *lean*, *kaizen*, usługi, przeglądy efektywności, ocena, ciągłe doskonalenie

Wprowadzenie

Japońskie słowo *kaizen* oznacza ciągłe doskonalenie poprzez dotyczący zarówno menedżerów, jak i pracowników proces dokonywanych niewielkim kosztem drobnych zmian w zakresie jakości, kosztu i dostaw (Imai, 2018; Maurer, 2016). *Kaizen* prowadzi do *lean* (Imai, 2018), choć Europejczycy niekiedy określają filozofię *lean* mianem *kaizen* (Stoller, 2015). Jednak w ujęciu amerykańskim *lean* oznacza stosowanie narzędzi i efektywność kosztową, podczas gdy w przypadku *kaizen* kładzie się nacisk na kulturowy kontekst ich stosowania zarówno w życiu prywatnym, jak i w miejscu pracy (Król, 2018).

Kaizen ze względu na swoje założenia i to, że w jego kontekście podkreśla się zespołowy charakter współpracy, nie wspiera praktyk indywidualnej oceny efektywności pracy (Deming, 1993; Locher, 2012). K. Zimniewicz (2003) zaznacza jednak, że przenoszenie metod z jednych obszarów kulturowych do innych nie może odbywać się mechanicznie i należy te metody zmieniać w taki sposób, by odpowiadały indywidualnym potrzebom oraz współgrały z kręgiem kulturowym organizacji. Amerykańscy praktycy *lean* N.J. Sayer i B. Williams (2015) uważają, że *kaizen* daje przestrzeń dla indywidualizmu i kreatywności, jeśli jest ukierunkowany na eliminację strat i poprawę standardów. Uwaga ta jest wzmocniana przez trend podkreślający znaczenie rozwijania, a nie kontrolowania jednostki (Deloitte, 2018), nastawienie na dostarczanie pracownikowi ciągłej informacji zwrotnej, coaching, przy jednoczesnej redukcji znaczenia oceny okresowej (Deloitte, 2017). Obserwowane trendy powinny być zatem uwzględniane w trakcie wdrażania *lean/kaizen* lub zmiany tradycyjnych modeli biznesowych właśnie na te z zakresu *lean/kaizen*.

Celem artykułu jest prezentacja pochodzących z literatury i empirycznych przesłanek wpływu praktyk przeglądu indywidualnej efektywności pracy na wymogi (tj. zachowania, metody, techniki) ciągłego doskonalenia (*kaizen*) w wybranych działach świadczenia usług.

Przeglądy efektywności pracy w kulturze *kaizen*

Transakcyjny charakter pracy usługowej, ze względu na cechy produktu usługowego, różni się od procesu związanego z produkcją fizycznego produktu (Panaśnik, 2006). W usługach dążenie do doskonałości jest związane z ludźmi i eliminacją tych ich zachowań, które nie przynoszą wartości (Abdi i in., 2006). *Kaizen* zachęca pracowników do ulepszania stanowiska pracy, przyczynia się do większej ich samodzielności i samodyscypliny (Piasecka-Głuszak, 2014). Miejscem urzeczywistnienia filozofii *kaizen* jest, według M. Imai (2018), miejsce pracy (jap. *gemba*), gdzie powstaje produkt lub usługa. Imai wskazuje, że *kaizen* można realizować poprzez działania związane ze standaryzacją (ograniczeniem zmienności procesu), metodą 5S (porządkiem na stanowisku pracy) oraz eliminacją *muda* (marnotrawstwa). To właśnie te metody wpływają na potrzebę uporządkowania obszaru praktyk przeglądu efektywności i oceniania.

Standardy pracy dostarczają metod pomiaru wyników i pozwalają brygadzistom oceniać wyniki pracowników, wdrażać metodę szkoleniową TWI (*training within industries*), a także wyznaczać cele szkoleniowe. Wykorzystywane są do tego arkusze standardów wywieszane przy stanowiskach pracy (Imai, 2018). Brak standardów pracy utrudnia liderom korygowanie i wynagradzanie działań oraz zachowań

pracowników usług, które wzmacniają cechy kultury *lean/kaizen* (Locher, 2012). Chociaż kultura *kaizen* czerpie z dwuczynnikowej teorii Herzberga, według której wynagradzanie jest wśród czynników higieny (nie ma waloru motywującego), to jednak można wskazać na praktykę podziału zysków (Stoller, 2015) i przekonanie kierownictwa polskich przedsiębiorstw wdrażających *lean* do wagi systemu oceniania i wynagradzania za efekty (Jakubik i in., 2013).

Obowiązkiem kierownika wdrażającego metodę 5S jest wspieranie pracownika w kształtowaniu samodyscypliny (Imai, 2018) poprzez udział w pracy zespołowej i kołach jakości, system gromadzenia sugestii (Maurer, 2016), komunikację, uczestniczenie w ustalaniu celów i zarządzaniu wizualnym, ale także – co ciekawe – poprzez możliwość przeprowadzania ocen, tworzenie systemów nagradzania oraz nagradzanie stopniowych postępów. Pracownicy są właścicielami własnych stanowisk, mogą je usprawniać, dbać o nie, ustalać własne normy, wykorzystując obowiązujące standardy, w taki sposób, aby mogli uczyć się od siebie i być bardziej wszechstronni (Król, 2018). D. Tapping (2005) stwierdza wprost, że nagradzanie powinno dotyczyć także stosowania narzędzi 5S.

W polskiej literaturze fachowej wyróżnia się z reguły dwa rodzaje ocen: sytuacyjną bieżącą i formalną okresową (np. Król, Ludwicyński, 2007). Jednak cechom kultury *kaizen* bardziej odpowiadają założenia przeglądu indywidualnej efektywności, w ich kontekście kładzie się bowiem nacisk na wzajemne relacje ocenianego i oceniającego, wynikające z zachowań dyskrecjonalnych (własnego wyboru, a nie nakazu kontrolera). Założenia te obejmują zarówno monitorowanie efektywności, dostarczanie informacji zwrotnej i coaching w miejscu pracy, jak i wspólną z przełożonym formalną analizę efektywności pracownika na drodze dialogu i uzgodnień w zakresie poprawy efektywności oraz w oparciu o mocne strony pracownika (Armstrong, 2012). Relacja między podmiotami oceny, oparta na dialogu, zaufaniu i uzgodnieniach, jest spójna z rolą, jaką menedżer odgrywa w kulturze *kaizen*.

Na podstawie przytoczonych uwag można stwierdzić, że niektóre praktyki z zakresu oceniania nadal w organizacjach *lean* funkcjonują – częściowo ze względu na wieloletnie przekształcanie w nowy model biznesu o charakterze *lean* (Charron i in., 2015), częściowo zaś ze względu na różnice kulturowe między nastawioną na kolektywną współpracę Japonią a indywidualistycznie nastawionymi Europą i USA. Ch. Jekieli (2016) proponuje utrzymać praktyki przeglądów efektywności pracowników jako siłę sprawczą wprowadzania kultury ciągłej poprawy, szczególnie w trakcie wprowadzania do organizacji zasad *lean*.

Założenia metodyczne

Wyniki badań nad wpływem praktyk zarządzania efektywnością pracy (*performance management* – PM) na wymagania koncepcji *lean* w środowisku usług (*lean service* – LS) wskazują na ten wpływ, tj. PM → LS (Ulrych, 2018). Badania te, ze względu na swój charakter, nie ujawniają jednak powiązań wpływu praktyk przeglądu efektywności w rozumieniu M. Armstronga (2012) na wymogi *kaizen* wymieniane przez D. Lochera (2012) w kontekście działów usługowych. Dlatego celem badawczym było opracowanie modelu, jego empiryczna weryfikacja i analiza wyników zawartych w modelu wpływu praktyk przeglądów indywidualnej efektywności na wymagania *kaizen* w działach usługowych.

Przeegląd literatury pozwala postawić kilka pytań badawczych: 1) Czy w działach usługowych, które realizują wymagania *kaizen*, nadal istnieją praktyki indywidualnego przeglądu efektywności? 2) Jaki charakter mają takie praktyki? 3) Czy stanowią one zestaw wspierających się rozwiązań? 4) Wreszcie, czy praktyki indywidualnego przeglądu efektywności wpływają na wynagrodzenie, rozwój mocnych stron pracownika oraz na szkolenia?

W badaniach wykorzystano bazę danych obejmującą 173 działy celowo dobrane pod względem kryteriów świadczenia usług oraz identyfikacji przejawów *lean* przez kierowników tych działów w zakresie zasad, metod, narzędzi i mierników *lean*. Baza ta powstała pierwotnie na potrzeby badania wpływu praktyk *performance management* na LS (Ulrych, 2018). Badane działy obejmowały wsparcie procesu produkcji (tj. utrzymania ruchu, spedycji, logistyki; 28,9%), a także działy świadczące usługi klientom wewnętrznym i zewnętrznym (zarządzania zasobami ludzkimi, rachunkowości i finansów, zakupów, jakości, obsługi klienta oraz B&R, doskonalenia i *lean*; 57,22%) oraz inne działy usługowe (13,87%).

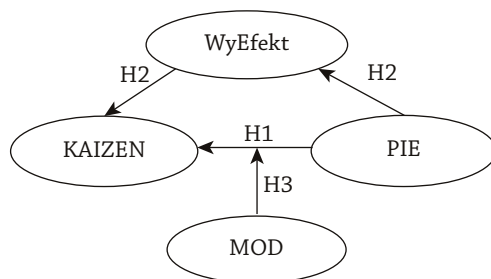
Na podstawie próby 173 działów usługowych przygotowano konstrukt *kaizen* (tabela 1). Należy jednak zaznaczyć, że w tej próbie znalazły się działy, których rozwiązania *lean* (*value stream mapping*, *kaizen*, standaryzacja, 5S i *pull*) charakteryzowały się odmiennymi rodzajami i stopniem zaawansowania wdrożonych wymogów. W związku z tym na potrzeby analizy obecnych badań wybrano z bazy tylko 143 działy, w których przypadku wymogi *kaizen* wskazywane przez respondentów (kierowników) były spełnione w najwyższym stopniu. Oznacza to, że ich indywidualne wartości konstruktów *kaizen* – na skali Likerta od 1 do 5 – wyniosły 4 lub 5.

Zmienne modelu (rysunek 1) opracowano za pomocą oprogramowania IBM SPSS Statistics. Postawione hipotezy są odzwierciedleniem modelu teoretycznego: H1: praktyki przeglądu indywidualnej efektywności (konstrukt PIE) wzmacniają wymagania *kaizen* (konstrukt KAIZEN);

H2: praktyki wynagradzania i szkolenia pracowników (konstrukt WyEfekt) są mediatorem (wzmacniają relację) między praktykami przeglądu efektywności PIE i wymaganiami KAIZEN;

H3: liczba lat funkcjonowania wymogów *lean/kaizen* wpływa na siłę i statystyczną istotność zależności wpływu w modelu.

Rysunek 1. Model wyjściowy oparty na informacjach pochodzących z literatury



Źródło: opracowanie własne.

Tabela 1. Stwierdzenia konstruktów „ciągłe doskonalenie” (KAIZEN), n = 173

Numer stwierdzenia w ankiecie	Ciągłe doskonalenie	Ładunki czynnikowe	Alfa Cronbacha
p1	zespół spotyka się regularnie i pracuje nad wdrożeniem usprawnień w danym obszarze działalności organizacji	,713	0,869
p2	pracownik pomaga doskonalić swoje miejsce pracy (np. kwestionuje stare i wprowadza nowe metody pracy, proponuje usprawnienia procesów)	,655	
p3	kierownik odwiedza pracowników na ich stanowiskach pracy i rozmawia z nimi o wykonywanej przez nich pracy	,680	
p4	kierownik stosuje różne, nawet proste formy uznania za niewielkie sukcesy, np. za zidentyfikowanie problemu, zaangażowanie, usprawnienie	,709	
p5	do rozwiązywania problemów są stosowane narzędzia menedżerskie 5W	,729	
p6	we wprowadzaniu zmian wykorzystuje się cykl Deminga PDCA	,731	
p7	kierownik obserwuje procesy pracy w celu ich doskonalenia	,807	
p8	cele ciągłego doskonalenia są widoczne dla zespołu i przybierają wizualną postać, np. arkusza warsztatów, tablicy zawierającej problemy itp.	,764	

Źródło: Ulrych (2018).

Konstrukty modelu obejmują:

- KAIZEN – na potrzeby badań własnych przyjmuje się, że *kaizen* (tabela 1) nawiązuje do charakteru pracy pracowników sektora usługowego i wyjaśnień przywoływanych wcześniej autorów, tj. D. Lochera (2012) i A. Piaseckiej-Głuszak (2014); jest to jednak węższe podejście, aniżeli proponuje M. Imai (bez aspektów standaryzacji procesów i technologii);
- PIE – praktyki przeglądów indywidualnej efektywności pracy (tabela 2) w rozumieniu M. Armstronga (2012);
- WyEpekt – wykorzystanie skutków przeglądów indywidualnej efektywności w zakresie potrzeb wynagradzania oraz szkolenia i rozwoju, jest to mediator w modelu (tabela 6);
- MOD jest moderatorem modelu i obejmuje liczbę lat rozwiązań *lean/kaizen* w dziale.

Prezentacja wyników badań i wnioski

Z myślą o modelu należało opracować konstrukt PIE, do czego miały posłużyć stwierdzenia zawarte w tabeli 2.

Tabela 2. Stwierdzenia użyte na potrzeby budowy konstrukt „przeгляд indywidualnej efektywności” (PIE), n = 143

Numer stwierdzenia w ankiecie	Przeгляд indywidualnej efektywności
p5.4	oznacza, że kierownik dostarcza na bieżąco informację zwrotną pracownikowi o postępach w procesie pracy
p5.6	oznacza, że kierownik stosuje aplikacje i narzędzia mobilne w procesie monitorowania i przeglądu osiągnięć
p5.7	oznacza, że kierownik instruuje na bieżąco pracownika, „jak” wykonywać pracę, jeśli ma on problemy z osiągnięciem planowanej efektywności
p6.1	oznacza, że zespół monitoruje i pełni funkcję trenera (coacha), pomaga rozwiązywać problemy związane z indywidualną efektywnością pracy
p6.2	oznacza, że zespół na bieżąco dostarcza pracownikowi informację zwrotną o efektywności jego pracy
p7.1	przyjmuje postać formalnej rozmowy z przełożonym
p7.5	przyjmuje formę dokumentu (np. w postaci arkusza oceny)
p7.11	jest przeprowadzany przez klientów
p7.12	jest oparty na samoocenie

Źródło: opracowanie własne.

Nie zbudowano jednak konstruktów PIE, ponieważ wartości „korelacji pozycji ogółem” dla stwierdzeń zawartych w tabeli 2 były poniżej 0,4. To oznacza, że praktyki przeglądu nie tworzą wzajemnie spójnego, wspierającego się zestawu rozwiązań w tych działach, w których *kaizen* jest praktykowany. Następnie za pomocą analizy korelacji sprawdzono, które stwierdzenia z zakresu przeglądów efektywności – każde z osobna – wpływają (korelują, dwustronnie) istotnie statystycznie na konstrukt KAIZEN (tabela 3). Warunek ten spełniły stwierdzenia p5.4 oraz p7.5 – korelacja jest wyraźna, ale niska. Obydwa jednak nie korelują ze sobą istotnie statystycznie. W celu oszacowania wpływu tych stwierdzeń na KAIZEN dokonano oceny istotności modelu (tabela 4), która wynosi $p = 0,004$. Określono także siłę wpływu każdego z tych stwierdzeń na zmienną zależną KAIZEN i jego istotność (tabela 5).

Tabela 3. Korelacje między praktykami przeglądu efektywności a konstrukt KAIZEN

		KAIZEN	p5.4	p5.6	p5.7	p6.1	p6.2	p7.1	p7.5	p7.11	p7.12
KAIZEN	korelacja Pearsona	1	,204*	,163	,050	,024	-,051	,119	,207*	,112	,101
	istotność (dwustronna)		,015	,052	,555	,778	,549	,157	,013	,183	,232
	N	143	143	143	143	143	143	143	143	143	143
p5.4	korelacja Pearsona	,204*	1	,241**	,365**	,087	,143	,274**	,098	,180*	,165*
	istotność (dwustronna)	,015		,004	,000	,304	,088	,001	,246	,031	,049
	N	143	143	143	143	143	143	143	143	143	143

* korelacja istotna na poziomie 0,05 (dwustronnie)

** korelacja istotna na poziomie 0,01 (dwustronnie)

Źródło: wyniki badań własnych.

Tabela 4. Ocena istotności modelu wpływu stwierdzeń p5.4 i p7.5 na konstrukt KAIZEN

Anova ^a					
Model	Suma kwadratów	df	Średni kwadrat	F	Istotność
Regresja	2,739	2	1,369	5,845	,004 ^b
Reszta	32,800	140	,234		
Ogółem	35,538	142			

^a zmienna zależna: KAIZEN

^b predyktory: (Stała), p7.5, p5.4

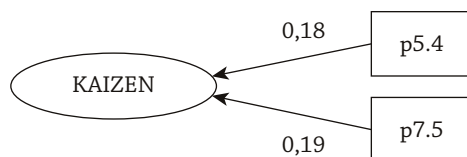
Źródło: wyniki badań własnych.

Tabela 5. Ocena istotności parametrów modelu

Model	Współczynniki niestandardyzowane		Współczynniki standardyzowane	t	Istotność
	B	błąd standardowy	beta		
(Stała)	3,600	,255		14,105	,000
p5.4	,101	,044	,185	2,272	,025
p7.5	,099	,043	,189	2,321	,022

Źródło: wyniki badań własnych.

Z danych zawartych w tabeli 5 wynika, że siła wpływu poszczególnych praktyk na konstrukt KAIZEN wynosi odpowiednio: dla p5.4 to $\approx 0,18$, a dla p7.5 to $\approx 0,19$ (rysunek 2). Wpływ każdego z nich na KAIZEN jest porównywalny i wynosi około 1/5 na praktykę.

Rysunek 2. Model wpływu praktyk przeglądu efektywności na konstrukt KAIZEN

Źródło: wyniki badań własnych.

Sposobów wykorzystania przeglądów efektywności można doszukiwać się albo w zakresie wynagradzania, albo w zakresie szkolenia i rozwoju. W związku z tym stwierdzenia dla konstrukt WyEfekt przedstawia tabela 6.

Tabela 6. Stwierdzenia użyte na potrzeby budowy konstrukt „wykorzystania przeglądów efektywności” (WyEfekt), n = 143

Numer stwierdzenia w ankiecie	Wykorzystania przeglądów efektywności
p7.6	ustalenie mocnych i słabych stron pracownika w kontekście wymogów pracy
p7.7	wskazanie kierunków i sposobów doskonalenia pracownika
p7.8	przyznanie pracownikowi gratyfikacji finansowej
p7.17	analiza problemów pracy

Źródło: wyniki badań własnych.

Budując konstrukt WyEfekt, odrzucono stwierdzenia p7.8 i p7.17 ze względu na zbyt niską wartość „korelacji pozycji ogółem”. Choć istnieje korelacja istotna

statystycznie między p7.6 i p7.7 (wartość 0,572), to nie udało się stworzyć konstrukt, siła korelacji między tymi stwierdzeniami jest bowiem mniejsza od 0,6. Poza tym przy dwóch zmiennych nie jest liczony współczynnik Alfa Cronbacha.

Na dalszym etapie prac rozważono wpływ stwierdzeń mediujących p7.6, p7.7, p7.8 i p7.17 w modelu przedstawionym na rysunku 2, tj. (p5.4, p7.5) → KAIZEN. Analizowano następujące konfiguracje wpływu stwierdzeń mediujących:

- łączny wpływ stwierdzeń mediujących na konstrukt KAIZEN; zmienne kontrolne to p7.6, 7.7 (korelacja 0,572);
- łączny wpływ stwierdzeń mediujących na konstrukt KAIZEN; zmienne kontrolne to p7.6, 7.7, 7.8, 7.17 (stwierdzenia nie korelowały ze sobą);
- pojedynczy wpływ stwierdzeń mediujących p7.6, 7.7, 7.8, 7.17 na konstrukt KAIZEN.

Wyliczenia powyższych konfiguracji prowadzą do następującego wniosku: żadna z nich nie mediuje zależności w modelu z rysunku 2 (p5.4, p7.5) → KAIZEN. Jest to dość zaskakujące, szczególnie jeśli chodzi o praktyki związane z kierunkiem i sposobem doskonalenia pracownika.

Model przedstawiony na rysunku 2 poddano także moderowaniu ze względu na liczbę lat wdrażania filozofii *lean* w badanych działach, a zatem także rozwiązań istotnych dla *lean*, tj. *kaizen*. Przyjęto arbitralnie podział wdrażania *lean/kaizen* do 5 lat (47,6% działów) i powyżej tej granicy (52,4%). Analiza regresji wskazuje na to, że poddając moderowaniu model (p5.4, p7.5) → KAIZEN, nie odnotowuje się istotnej statystycznie korelacji między stwierdzeniami i konstruktem dla działów, w których wdrożono *kaizen* w trakcie pierwszych 5 lat. Sytuacja zmienia się, jeśli *kaizen* jest stosowany w działach 6 lat i dłużej. W tym przypadku widoczne są korelacje istotne statystycznie między stwierdzeniami p5.4 i KAIZEN oraz p7.5 i KAIZEN (tabela 7). Poza tym określono także siłę wpływu każdego z tych stwierdzeń na zmienną zależną KAIZEN w modelu i jego istotność. Dla p5.4 były to wartości 0,318 i $p = 0,004$, a dla p7.5 odpowiednio 0,251 i $p = 0,022$. Biorąc pod uwagę doświadczenie działów z *lean/kaizen*, ostateczny model zaprezentowano na rysunku 3.

Model teoretyczny (rysunek 1) został tylko w niewielkiej części potwierdzony. Hipotezy H1 i H2 zostały sfalsyfikowane. Dostarczana na bieżąco informacja zwrotna od kierownika (p5.4) wraz z zapisami w postaci dokumentu (p7.5) stanowią jednak powszechne praktyki przeglądów efektywności. Mają one wpływ na wymogi ciągłego doskonalenia *kaizen*, ale nie występują jednocześnie. Natomiast pozostałe praktyki zawarte w tabeli 2 nie są pod tym względem istotne, co może zaskakiwać. Jedynie hipoteza H3 może zostać warunkowo przyjęta, wraz z nabieraniem doświadczenia bowiem wpływ stwierdzeń (praktyk) p5.4 i p7.5 na konstrukt KAIZEN jest nawet silniejszy (rysunek 3) w porównaniu z modelem wcześniejszym (rysunek 2).

Tabela 7. Wpływ praktyk przeglądu efektywności na KAIZEN według liczby lat stosowania rozwiązań *lean*

		Korelacje					
		do 5 lat			6 lat i więcej		
		KAIZEN	p5.4	p7.5	KAIZEN	p5.4	p7.5
KAIZEN	korelacja Pearsona	1	,098	,111	1	,344**	,284*
	istotność (dwustronna)		,426	,368		,003	,013
	N	68	68	68	75	75	75
p5.4	korelacja Pearsona	,098	1	,121	,344**	1	,104
	istotność (dwustronna)	,426		,325	,003		,376
	N	68	68	68	75	75	75
p7.5	korelacja Pearsona	,111	,121	1	,284*	,104	1
	istotność (dwustronna)	,368	,325		,013	,376	
	N	68	68	68	75	75	75

* korelacja istotna na poziomie 0,05 (dwustronnie)

** korelacja istotna na poziomie 0,01 (dwustronnie)

Źródło: wyniki badań własnych.

Rysunek 3. Model wpływu praktyk przeglądu efektywności na konstrukt KAIZEN w kontekście wdrażania filozofii *lean* (od 6 lat i więcej)



Źródło: wyniki badań własnych.

Podsumowanie

Odpowiadając na pytania badawcze postawione w pracy, należy zaznaczyć, że: 1) istnieją praktyki indywidualnego przeglądu efektywności wpływające na wymogi *kaizen*, 2) mają one charakter działań bieżących, korygujących i monitorujących działania pracownika przez kierownika lub przyjmują formę dokumentu, 3) nie są one wzajemnie spójne i nie występują razem, 4) a także nie mają bezpośredniego powiązania z wynagrodzeniem czy szkoleniem poza miejscem pracy.

Należy wskazać kilka czynników mających wpływ na wyniki badań. Po pierwsze, teoretyczne ramy dotyczące natury pojęć *lean* i *kaizen* nie są spójne, a wielość

wymogów – nawet uniwersalnych – może utrudniać prowadzenie badań. Co istotne, brak wpływu niektórych praktyk przeglądu efektywności na rozwiązania *kaizen* nie oznacza, że wspomniane praktyki nie występują w kontekście realizowania innych wymagań *lean*. Po drugie, badana próba działań usługowych jest niewielka i nie można mówić o reprezentatywności w rozumieniu statystycznym. Jednak wyniki badań pozwalają na ostrożne wskazywanie kierunków zmian w usługach w zakresie systemowego postrzegania *lean*, *kaizen* i przeglądu efektywności pracy. Po trzecie, badane działy nadal przechodzą zmiany w kierunku dostosowania do wymagań *lean* i *kaizen*, co implikuje konieczność dostosowania japońskich, kolektywnych rozwiązań do polskich, indywidualnych wymagań. W związku z tym wraz z profesjonalizacją działań w ramach *lean/kaizen* należy uwzględnić w przyszłych badaniach dynamikę zmian w zakresie *kaizen* i przeglądów efektywności.

Bibliografia

- Abdi, F., Shavarini, S., Hoseini, S. (2006). Glean Lean: How to Use Lean Approach in Services Industries?. *Journal of Services Research*, 6, Special Issue, July, 191–206.
- Armstrong, M. (2012). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. New York: Kogan Page.
- Charron, R., Harrington, H.J., Voehl, F., Wiggin, H. (2015). *The Lean Management Systems Handbook*. Boca Raton, FL: CRC Press.
- Deloitte (2017). *Rewriting the rules for the digital age*. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/human-capital/hc-2017-global-human-capital-trends-us.pdf> (10.12.2018).
- Deloitte (2018). *Trendy HR 2018. Czas odpowiedzialnych firm*. <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/human-capital/articles/raport-trendy-hr-2018.html> (10.12.2018).
- Deming, W.E. (1993). *The New Economics – for Industry, Government, Education, Massachusetts Institute of Technology*. Cambridge, MA: Center for Advanced Engineering Study.
- Imai, M. (2018). *Gemba kaizen. Zdroworozsądkowe podejście do strategii ciągłego rozwoju*. Warszawa: MT Biznes.
- Jakubik, M., Kagan, R., Hanusyk, K., Koch, T. (2013). Motywowanie pracowników w środowisku lean. *Konferencja Lean Enterprise Institute Polska*. <https://lean.org.pl/motywowanie-pracownikow-w-srodowisku-lean/4/> (18.12.2018).
- Jekiel, Ch. (2016). *Do your performance management reviews help or hinder your team?*. <http://www.ame.org/target/articles/2016/do-your-performance-management-reviews-help-or-hinder-your-team> (06.12.2018).
- Król, H., Ludwiczynski, A. (red.) (2007). *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Król, T. (2018). *Lean management po polsku. O dobrych i złych praktykach*. Gliwice: Wydawnictwo Helion.

- Locher, D. (2012). *Lean w biurze i usługach*. Warszawa: Wydawnictwo MT Biznes.
- Maurer, R. (2016). *Filozofia kaizen. Małymi krokami ku doskonałości*. Gliwice: Wydawnictwo Helion.
- Panasiuk, A. (red.) (2006). *Marketing usług turystycznych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Piasecka-Głuszak, A. (2014). Lean management w polskich przedsiębiorstwach przy wykorzystaniu wybranych narzędzi rozwiązywania problemów – wyniki badań. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 369, 88–103.
- Sayer, N.J., Williams, B. (2015). *Lean dla bystrzaków*. Gliwice: Wydawnictwo Helion.
- Stoller, J. (2015). *Lean CEO. W drodze do doskonałości*. Warszawa: Wydawnictwo MT Biznes.
- Tapping, D. (2005). *The Lean Office Pocket Guide. Tools for the Elimination of Waste in the Administrative Areas*. Chelsea, MI: MCS Media Inc.
- Ulrych, W. (2018). *Praktyki performance management w kontekście wymogów koncepcji lean w środowisku usług*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Zimniewicz, K. (2003). *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

Summary

The Impact of Performance Review Practices on Continuous Improvement in Kaizen Requirements in Services

The aim of the article is to present the literature and empirical premises of the impact of performance review practices on continuous improvements requirements kaizen in selected departments providing services. The author's own research was conducted on a purposefully selected group of 143 service departments of various organizations that declared the implementation of the aforementioned solutions. Based on the structural equations modeling a theoretical model and variable constructs were developed. The hypotheses put forward are a reflection of the theoretical model. The results indicate that there is no set of consistent, mutually supportive performance review practices. However, there are single practices in this regard that affect the implementation of kaizen. With the continuous acquisition of lean experience in the studied departments the impact of these practices keeps on strengthening.

Keywords: lean, kaizen, service, performance review, evaluation, continuous improvement

Dr Wojciech Ulrych

Adiunkt w Katedrze Zarządzania Zasobami Ludzkimi Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego. Jest autorem i współautorem wielu publikacji z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi i zarządzania efektywnością pracy (*performance management*); kontakt: wojciech.ulrych@uni.lodz.pl.