

# Ciągłe doskonalenie w przedsiębiorstwie w kontekście niestabilności (zmienności) zatrudnienia

Małgorzata Trenkner

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

e-mail: malgorzata.trenkner@ue.wroc.pl

ORCID: 0000-0001-6589-0540

*Cytuj jako:* Trenkner, M. (2024). Ciągłe doskonalenie w przedsiębiorstwie w kontekście niestabilności (zmienności) zatrudnienia. W: J. Lichtarski, S. Nowosielski, C. Zając (red.), *W kręgu zmiany organizacyjnej. Księga jubileuszowa z okazji 45-lecia pracy naukowo-dydaktycznej Profesor Grażyny Osbert-Pociechy* (s. 154-163). Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

**Streszczenie:** Idea ciągłego doskonalenia, wpisująca się w nurt problematyki zmiany organizacyjnej, znana jest już od dawna. Jej rozkwit nastąpił dzięki powstaniu i popularyzacji modelu zarządzania TPS (*Toyota Production System*). Zmieniające się warunki funkcjonowania przedsiębiorstw (w tym w obszarze zatrudnienia) wymagają od organizacji zdolności do przeprowadzania różnorodnych zmian i usprawnień. Ciągłe doskonalenie – realizowane głównie przez pracowników i dzięki pracownikom, którzy chcą doskonalić siebie i organizację, w której pracują – coraz częściej musi być realizowane w warunkach niestabilności zatrudnienia. Celem opracowania jest przedstawienie wpływu niestabilności zatrudnienia na system ciągłego doskonalenia oraz dylematów, przed którymi stają przedsiębiorstwa funkcjonujące w takich warunkach. Przedstawione w opracowaniu spostrzeżenia i refleksje są wynikiem przeglądu literatury, rozmów z praktykami biznesu, informacji pozyskanych podczas badań własnych.

**Słowa kluczowe:** ciągłe doskonalenie, *kaizen*, zmiana organizacyjna, niestabilność zatrudnienia

**JEL Classification:** L2, M5

## 1. Wprowadzenie

Idea ciągłego doskonalenia wpisuje się w nurt problematyki zmiany organizacyjnej, która jest mocno eksplorowana na płaszczyźnie naukowej i jest dużym wyzwaniem dla praktyki gospodarczej. Nieustanne zmiany występujące zarówno w otoczeniu organizacji, jak i w jej wnętrzu powodują, że dotychczasowe rozwiązania (działania) i sposoby zarządzania stają się nieadekwatne do nowych warunków i wymagają „rekonfiguracji”, czyli wprowadzania zmian o różnym zakresie i charakterze. Proble-

matyką zmiany organizacyjnej od lat zajmuje się Pani prof. dr hab. Grażyna Osbert-Pociecha, której publikacje stały się inspiracją również dla moich poszukiwań badawczych. Pani Profesor pisze:

„Dzisiaj panuje raczej powszechna zgoda co do tego, że warunkiem funkcjonowania, czy to w wymiarze trwania, czy rozwoju (ekspansji), jest zdolność dokonywania zmian i to nie tylko w sensie przystosowania się, adaptacji do zmieniających się warunków, ale także w sensie inicjowania zmian. W literaturze przedmiotu wyraźnie podkreśla się, że szanse na przetrwanie mają jedynie organizacje, które wykażą się największą zdolnością do zmiany i przekształcania się” (Osbert-Pociecha, 2011, s. 7).

Aby sprostać różnym wyzwaniom, w skali mikro- i makrogospodarczej, organizacje muszą mieć zdolność do przeprowadzania zmian ewolucyjnych (stopniowych, inkrementalnych, rozłożonych w czasie), jak i rewolucyjnych (odznaczających się kompleksowością, radykalizmem i skokowym charakterem). Do pełniejszej charakterystyki tych zmian można również wykorzystać takie kryteria, jak: dynamika, wyniki, inicjatywa, zapotrzebowanie na środki kapitałowe, konieczność wsparcia konsultingowego itp. Pokazuje to model Grainera, zgodnie z którym organizacje w cyklu swojego życia, w „reakcji” na zmiany w otoczeniu przechodzą przez etapy zmian stopniowych (przyrostowych), płynnych i skokowych (radykalnych). Ostatnio można zaobserwować, że skraca się czas pomiędzy kolejnymi zasadniczymi, rewolucyjnymi zmianami. Funkcjonowanie w warunkach ciągłej zmiany i niepewności jest bardzo dużym wyzwaniem dla współczesnych organizacji. „Organizacja bowiem, jako system nieautonomiczny, «ulokowany» w otoczeniu, reagując na jego zmienność, dostosowuje się – poprzez zmiany w procesie samoregulacji, tj. homeostazy – do zmian zachodzących w otoczeniu” (Osbert-Pociecha, 2011, s. 26), ale też i w niej samej. „Zmiana staje się elementem koniecznym, nieuchronnym dla utrzymania organizacji w stanie równowagi dynamicznej” (Osbert-Pociecha, 2011, s. 26)<sup>1</sup>. Nestorowicz (2001, s. 34) nazywa ten stan „systemem na krawędzi chaosu”. Z jednej strony pozwala on na osiągnięcie korzyści, jakie oferuje stan chaosu – elastyczności i innowacyjności, z drugiej – obecność struktury pozwala uzyskać stabilność. W przypadku przedsiębiorstwa oznacza to, że jest ono w stanie stymulować innowacyjność, a jednocześnie posiada struktury umiejące efektywnie wykorzystać wyniki tej kreatywności.

Idea ciągłego doskonalenia wpisuje się w nurt zmian o ewolucyjnym, inkrementalnym (przyrostowym) charakterze. Ciągłe doskonalenie dotyczy bieżącej (operacyjnej) działalności, cele stawiamy w perspektywie długookresowej, ich realizację zabezpieczamy odpowiednimi zasobami (w tym ludzkimi), inwestujemy w rozwój ludzi oraz organizacyjne uczenie się, rozwijamy przywództwo oraz konsekwentnie zmierzamy do wyznaczonych celów w cyklicznym procesie doskonalenia i uczenia się organizacji. Ciągłe doskonalenie realizujemy z ludźmi i dzięki ludziom, którzy chcą doskonalić siebie i organizację. Ale czy zawsze możemy na nich liczyć? Czy różne

---

<sup>1</sup> Obszerniej na ten temat piszą: Osbert-Pociecha (2011, s. 26 i n.), Nestorowicz (2001, s. 34) i Zakrzewska-Bielawska (2016, s. 440).

„zawirowania” w obszarze społecznym organizacji nie destabilizują systemu ciągłego doskonalenia? Jak radzić sobie z tą destabilizacją?

Coraz bardziej powszechnym zjawiskiem w przedsiębiorstwach jest realizowanie ciągłego doskonalenia w warunkach niestabilności zatrudnienia. Celem opracowania jest przedstawienie wpływu niestabilności zatrudnienia na system ciągłego doskonalenia oraz dylematów, przed którymi stają przedsiębiorstwa funkcjonujące w takich warunkach. Przedstawione w opracowaniu spostrzeżenia i refleksje są wynikiem przeglądu literatury, rozmów z praktykami biznesu i informacji pozyskanych podczas badań własnych.

## 2. Społeczny wymiar ciągłego doskonalenia

Idea ciągłego doskonalenia zakłada niekończący się proces usprawnień, doskonalenia różnych aspektów funkcjonowania organizacji przeprowadzany wspólnym (zbiorowym) wysiłkiem wszystkich uczestników organizacji – zarówno pracowników, jak i członków kierownictwa różnych szczebli zarządzania. Do działań doskonalących włączani mogą być również dostawcy, odbiorcy, klienci itd. Celami ciągłego doskonalenia są: optymalizowanie działań przedsiębiorstwa, poprawa efektywności, zaspokajanie potrzeb klientów, poprawa konkurencyjności itd.

Model ciągłego doskonalenia Toyoty wpisany jest w jej system produkcyjny (TPS). Od czasu powstania TPS wiele firm próbowało i nadal próbuje go skopiować albo czerpie z niego inspirację podczas tworzenia własnych systemów zarządzania (XPS). Zdarza się, i to nierzadko, że implementacja ciągłego doskonalenia sprowadza się głównie do wprowadzenia narzędzi, a pomijane są kwestie związane z wprowadzeniem kultury ciągłego doskonalenia, przywództwa na rzecz ciągłego doskonalenia czy kształtowania zaangażowania pracowników w działania usprawniające. Nie bez powodu „serce” Domu Toyoty to ludzie (ich umiejętności, doświadczenie, wiedza, pasja do podejmowania nowych wyzwań, zaangażowanie w działania usprawniające), praca zespołowa oraz ciągłe doskonalenie. Pracownicy powinni podzielać wspólne cele i wartości oraz być „wielozadaniowi”. Toyota stawia na rozwój swoich pracowników i przywódców, aby ci mieli świadomość wartości dostarczanej klientowi. Takie podejście buduje kulturę ciągłego doskonalenia i rozwoju, dzięki któremu firma staje się lepsza z dnia na dzień. Podstawowe wartości kultury *kaizen* to duch wyzwania, umysł *kaizen*, *genchi genbutsu*, praca zespołowa i szacunek (Miller i in., 2014). Wymagana jest również znajomość przez pracowników i kierowników metod i technik zarządzania służących ciągłemu doskonaleniu.

Należy w tym miejscu zaznaczyć, że japońskie metody i techniki zarządzania są specyficzne w swym kontekście kulturowym – powstały w kraju, którego kultura narodowa cechuje się m.in.:

- wysoką wartością wskaźnika kolektywizmu,
- silną orientacją długoterminową,

- wysoką wartością wskaźnika męskości,
- bardzo silną kontekstowością,
- obowiązującymi tradycyjnymi normami współżycia społecznego,
- pseudofeudalizmem obecnym w zachowaniu ludzi (Kraśiński, 2014, s. 130).

Nie jest łatwo przenieść rozwiązania typowe dla jednego kręgu kulturowego do innego, dlatego japońskie koncepcje, metody i narzędzia zarządzania w polskich przedsiębiorstwach powinny być dostosowywane do polskich uwarunkowań kulturowych. Polska kultura narodowa, zdaniem Kraśińskiego (2014, s. 130), modyfikuje japońskie koncepcje i metody zarządzania pod względem wyboru stosowanych metod i narzędzi oraz czynników motywujących pracowników do realizowania ich założeń. Zmieniają się np. następujące kwestie:

- wypłacanie w Polsce wynagrodzeń za pracę w kołach jakości, będącą w Japonii dobrowolną działalnością pracowników;
- opracowywanie standardów pracy wspólnie z pracownikami podczas specjalnych spotkań roboczych; w Japonii są to inicjatywy oddolne, realizowane zgodnie z cyklem PDCA;
- dobrowolność udziału w pracach kół jakości oraz w zgłaszaniu usprawnień; w Japonii wszyscy pracownicy realizują zadania usprawniające organizację;
- stosowanie premiowego systemu wynagradzania w Polsce; w Japonii zwiększenie wynagrodzenia zależy od stażu pracy w przedsiębiorstwie.

Japończycy ze względu na uwarunkowania kulturowe cechują się silną automotywnością do realizowania postulatów ciągłego doskonalenia, które obecne są w większości japońskich metod i technik zarządzania, natomiast cechy tej brakuje wielu polskim pracownikom. Konieczny jest większy wysiłek kierownictwa, aby zmotywować pracowników do podejmowania działań, które dla Japończyków są naturalne, oraz stworzyć pracownikom środowisko sprzyjające realizacji idei ciągłego doskonalenia (uwzględniając przy tym polskie uwarunkowania kulturowe). Niejednokrotnie potrzebne jest głębsze zrozumienie (znajomość) japońskich narzędzi zarządzania służących ciągłemu doskonaleniu i kontekstu, w jakim one funkcjonują (zależności i związków między różnymi działaniami i elementami systemu zarządzania opartego na ciągłym doskonaleniu). Implementacja ciągłego doskonalenia nie powinna ograniczać się tylko do wprowadzenia wybranych narzędzi *kaizen*, należy również zadbać o zmianę kulturową, przywództwo, wspierającą komunikację, zaangażowanie pracowników itd.

Warto też wzmacniać zainteresowanie pracowników ideą ciągłego doskonalenia w ogóle, niekoniecznie w wydaniu *stricte* japońskim. Należałoby położyć większy nacisk na przedstawienie korzyści i możliwości, jakie niesie ze sobą ta idea zarządzania (nie tylko dla przedsiębiorstwa, lecz także dla pracowników). Warto też uznać, że ciągłe doskonalenie może być realizowane różnymi narzędziami, niekoniecznie japońskimi. Potrzebne jest zatem również kreatywne podejście kierowników i pracowników do

poszukiwania innych, nowatorskich sposobów realizowania idei ciągłego doskonalenia.

Do realizacji ciągłego doskonalenia potrzebne są zespoły i ludzie (pracownicy i kierownicy), którzy znają procesy, potrzeby klientów, chcą się rozwijać i doskonalić, chcą ze sobą współpracować, znają metody i techniki służące ciągłemu doskonaleniu, znają przedsiębiorstwo i występujące w nim problemy oraz chcą je zgłaszać i rozwiązywać, nie boją się eksperymentować, działają z poczuciem pilnej konieczności w celu korygowania błędów i udoskonalania procesów, niezależnie od tego, jak drobne są możliwości, są zaangażowani, zależy im na usprawnianiu organizacji i wierzą, że to, co robią, ma sens. W procesie implementacji i w wykorzystywaniu ciągłego doskonalenia ważne jest posiadanie ludzi, z którymi można realizować tę ideę zarządzania, orientując się na realizację długookresowego celu. Wypracowanie potrzebnych do realizacji ciągłego doskonalenia kompetencji, postaw i zachowań pracowników, przyswojenie pożądanych wartości i norm wymaga czasu, inwestowania w kapitał ludzki, tworzenia systemów wspierających. Ważna jest tu konsekwencja (a nie akcyjność działań), ponieważ bez konsekwencji w działaniu trudno wyobrazić sobie ciągłość doskonalenia – a efekty nie zawsze pojawiają się natychmiast. Potrzebny jest zatem „stabilny grunt społeczny”, który zapewni ciągłość działań, nawet w zmieniających się warunkach zewnętrznych i wewnętrznych.

### 3. Konsekwencje niestabilnego zatrudnienia dla realizacji ciągłego doskonalenia

Ostatnio organizacje mają do czynienia z niestabilnością zatrudnienia – i to zarówno w aspekcie ilościowym (zwolnienia i odejścia pracowników, zatrudnianie nowych pracowników, równoczesne zwalnianie i zatrudnianie pracowników, zatrudnianie tymczasowe), jak i w aspekcie jakościowym (zmiany w strukturze zatrudnienia). Na niestabilność zatrudnienia mogą wpływać przyczyny o charakterze zarówno zewnętrznym, jak i wewnętrznym. Na zmniejszenie liczby pracowników (zwolnienia, odejścia) mogą wpływać przyczyny zewnętrzne: recesja gospodarcza, pojawienie się konkurencji, oraz przyczyny wewnętrzne, takie jak: odejścia pracowników z firmy spowodowane przejściem pracowników na emeryturę, występowaniem sytuacji kryzysowych w przedsiębiorstwie (dysfunkcjami w systemie motywowania, mobbingiem itd.) czy poszukiwaniem przez pracowników, zazwyczaj młodszych stażem, „lepszyc” warunków pracy w innych firmach. Z kolei na konieczność zatrudniania nowych pracowników (w tym zatrudnienia tymczasowego) mogą wpływać np. ekspansja na nowe rynki zbytu, wzrost zapotrzebowania na produkty czy usługi firmy (przyczyny zewnętrzne) lub pojawienie się wakatów w związku z odejściem pracowników dotychczasowych (przyczyny wewnętrzne).

Zwalnianie pracowników może powodować, że działania doskonalące, np. warsztaty *kaizen*, projekty *kaizen*, *problem solving*, trzeba realizować w „osłabionym skła-

dzie”, „dociążając” (choć nie zawsze jest to możliwe) tych, którzy pozostali. Ponadto odpływa cenny zasób ludzki – pracownicy znający przedsiębiorstwo i system ciągłego doskonalenia, posiadający wiedzę, umiejętności i doświadczenie z tego zakresu. Redukcje zatrudnienia osłabiają również morale pracowników, rodzą niepokój, destabilizują system ciągłego doskonalenia. Może być to poważnym zagrożeniem dla ciągłości działań doskonalących.

Odejścia pracowników skutkują pojawieniem się wakatów (a co za tym idzie, rodzą konieczność podjęcia działań związanych z pozyskaniem na miejsce odchodzących pracowników ich następców). O ile w przypadku przejścia pracowników na emeryturę można się wcześniej przygotować do nowej obsady stanowisk (szukając z wyprzedzeniem nowych pracowników na zewnątrz czy przygotowując następców z organizacji w ramach mentoringu), o tyle w przypadku niespodziewanej rezygnacji pracownika jego odejście może spowodować spore zamieszanie. W przypadku odejścia przeszkolonego, doświadczonego oraz sprawdzonego pracownika znalezienie godnego następcy nie zawsze jest proste i szybkie. Kompetencje odchodzącego pracownika (jego wiedza, umiejętności i doświadczenie) oraz kapitał relacyjny, jaki posiada, często budowane były przez lata. Wraz z odejściem pracownika pojawia się również ryzyko „wycieku” *know how* z firmy. Mówi się, że nie ma ludzi niezastąpionych, ale przygotowanie i wdrożenie nowych pracowników do zadań operacyjnych i efektywnego uczestnictwa w systemie ciągłego doskonalenia może się okazać bardzo kosztowne i wymagać sporo czasu.

Zatrudnianie nowych pracowników wiąże się z koniecznością pozyskania tych „pasujących” do profilu organizacji opartej na *lean thinking*, przeprowadzenia adaptacji społeczno-zawodowej nowych pracowników, przeprowadzenia szkoleń i wdrożenia ich w działania operacyjne i *stricte* kaizenowe, w realizowane projekty, w system motywowania, oceniania itd. Działania te wymagają czasu i nakładów finansowych (w tym – inwestowania w rozwój nowych pracowników). Czasu wymaga również poznanie przez pracownika środowiska *lean* i zaadaptowanie się do niego, zrozumienie artefaktów kulturowych oraz przyswojenie wartości i norm kultury *kaizen*. W okresie adaptacji (wdrażania) nowego pracownika trzeba się też liczyć z popełnianiem przez niego błędów, co może wpływać na skuteczność i efektywność działań (zadań, procesów, projektów), w realizacji których uczestniczy. Poznanie firmy, procesów, potrzeb klienta (zewnętrznego i wewnętrznego) oraz zasad i narzędzi systemu *kaizen*, zdobywanie doświadczenia, wiedzy i umiejętności przydatnych do realizacji ciągłego doskonalenia wymagają czasu, cierpliwości, konsekwencji i chęci obu stron. Jeśli tego zabraknie, ryzyko przerwania ciągłości realizowanych czy planowanych działań doskonalących jest bardzo duże. Jednocześnie pojawienie się nowych pracowników ze „świeżym” spojrzeniem na procesy czy występujące w organizacji problemy oraz z nowymi pomysłami na usprawnienia może być również impulsem do poprawy systemu ciągłego doskonalenia, który z upływem czasu, niestety, na ogół traci dynamikę i efektywność (słabnie zaangażowanie pracowników, zmniejsza się ilość pomysłów, spada ich jakość).

Jeśli nowo zatrudnieni pracownicy wniosą do organizacji nowe kompetencje, ale przy okazji pewne „nowe”, niepożądane postawy, np. pasywność (brak „wrażliwości” na problemy), brak zaangażowania w działania ciągłego doskonalenia (niechęć do zgłaszania sugestii, udziału w warsztatach *kaizen*, udziału w *problem solving* itd.), indywidualizm (brak zorientowania na współpracę), brak zrozumienia, komu się służy i co jest ważne dla klienta (zewnętrznego i wewnętrznego), konserwatyzm czy stereotypy niesprzyjające usprawnieniom, mogą oni przyczynić się do zaprzepaszczenia dotychczasowego dorobku w zakresie ciągłego doskonalenia oraz naruszyć ciągłość działań doskonalących. Trudno w takiej sytuacji o pielęgnowanie wartości kultury *kaizen*, tj. szacunek, harmonizację, służbę itd. Również skłonność czy chęć nowych pracowników do przeprowadzenia zmian rewolucyjnych (dużych innowacji), które dają szybsze, spektakularne (i bardziej „opłacalne”) efekty, może być zagrożeniem dla ciągłości zmian inkrementalnych i zaprzepaścić ich dotychczasowe efekty.

W przypadku jednoczesnego zwalniania i zatrudniania nowych pracowników (z przewagą jednego lub drugiego działania) można mieć do czynienia z nałożeniem się przedstawionych tu skutków tych zjawisk w obszarze ciągłego doskonalenia.

Zatrudnienie czasowe pracowników to kolejne wyzwanie dla zarządzających organizacjami realizującymi ciągłe doskonalenie. O ile zatrudnianie pracowników stałych wiąże się z koniecznością przeprowadzenia dość szerokiego spektrum działań personalnych, o tyle zatrudnianie pracowników tymczasowych rodzi konieczność wyboru i profilowania takich działań. Okresowość zatrudnienia generować może różne dylematy i wątpliwości, np. które z wyżej wymienionych działań są niezbędne, w co i jak „głęboko” wdrażać tymczasowego pracownika, jak bardzo inwestować w jego rozwój. W przypadku zatrudniania pracowników tymczasowych przedsiębiorstwo powinno zatem wypracować politykę personalną dedykowaną dla tej grupy pracowników (inaczej bowiem się takich pracowników motywuje, szkoli, wdraża itd.).

Dużym wyzwaniem dla przedsiębiorstw realizujących ciągłe doskonalenie są również zmiany w strukturze zatrudnienia (starsi pracownicy a młodszy pracownicy, kobiety a mężczyźni, bardziej doświadczeni a zdobywający doświadczenie). Na przykład liczebna przewaga starszych pracowników może wносить większą zachowawczość, ostrożność w podejmowanych działaniach, większe zainteresowanie utrzymaniem *status quo*, a w konsekwencji mniejszą skłonność do zgłaszania i wprowadzania usprawnień i zmian w ogóle (myślenie w kategoriach „do czego jest mi to potrzebne, niech się młodzi wykazują”) – choć nie zawsze jest to regułą. Z kolei przyływ młodszych pracowników (w wyniku np. wymiany pokoleniowej) może być szansą na wniesienie czegoś nowego, ożywczego do organizacji (oraz do systemu ciągłego doskonalenia), na przełamanie dotychczasowej rutyny, zastoju w zgłaszaniu usprawnień czy wypalenia pracowników z dłuższym stażem.

Kolejnym zagrożeniem dla ciągłości działań doskonalących są zmiany wśród kadry zarządzającej – odejścia dotychczasowych i pojawianie się na ich miejsce nowych menedżerów i kierowników. Zmiana naczelnego kierownictwa, która nie zapewnia ciągłości działań w obszarze *kaizen*, może być zagrożeniem dla stabilności i trwałości

systemu ciągłego doskonalenia. „Korekta kursu” – zmiana strategii zarządzania przedsiębiorstwem dokonana przez nowego top menedżera – może skutkować destabilizacją dotychczasowego systemu zarządzania albo, jak pokazuje praktyka gospodarcza, czasem nawet powolnym wygaśnięciem czy gwałtownym zakończeniem procesu ciągłego doskonalenia. Jeśli nowy menedżer najwyższego szczebla podważa dotychczasowy dorobek z obszaru ciągłego doskonalenia, kwestionuje dotychczasowe rozwiązania (bardzo często wypracowywane przez lata), uważa je za nietrafione czy bezzasadne, może wpłynąć to negatywnie na morale załogi, jej zaufanie do kierownictwa i podejmowanych przez nie decyzji, może osłabić wiarę w sens dotychczas podejmowanych działań oraz wpłynąć negatywnie na dalsze zaangażowanie pracowników w działania doskonalące. Również zaniechanie przez nowego menedżera stosowania *genchi genbutsu* („idź i zobacz”) – pojawiania się w *gemba*, u źródeł problemów, może obniżyć rangę działań doskonalących.

Na destabilizację systemu *kaizen* wpływają również częstotliwość zmian na poziomie naczelnego kierownictwa i właścicielskim oraz często związana z tym „zmiana kursu”. Japońskiemu podejściu do realizacji *kaizen* przyświeca „stałość celu”. Prawdziwa Północ (*True North*) Toyoty to jej nadrzędny cel, to stabilna, niepodlegająca dyskusji wizja tego, dokąd powinna zmierzać firma. Nie podlega ona zmianom z roku na rok. Realizowana jest w realiach stałego (często dożywotniego) zatrudnienia menedżerów i pracowników oraz – co bardzo istotne – jest kontynuacją wizji założyciela firmy Sakichi Toyody przez kolejnych sukcesorów. W przypadku zmian właściciela czy menedżerów utrzymanie „stałości celu” może być trudne, często wręcz niemożliwe.

Podobnie wygląda sytuacja na niższych poziomach zarządzania – odejście kierowników niższych szczebli zarządzania może również naruszyć ciągłość realizowanych działań z obszaru *kaizen* na poziomie operacyjnym. Wdrożenie nowych kierowników operacyjnych – poznanie przez nich procesów, pracowników, standardów, organizacji i funkcjonowania systemu CI, oraz zdobycie przez nich zaufania podległych pracowników, wejście w rolę liderów wymagają nie tylko czasu, lecz także posiadania przez nich konkretnych (w tym „miękkich”) kompetencji.

Przedstawione w opracowaniu możliwe przyczyny destabilizacji systemu ciągłego doskonalenia, wynikające z funkcjonowania przedsiębiorstw w warunkach niestabilnego zatrudnienia, oraz ich przewidywane konsekwencje dla ciągłego doskonalenia nie wyczerpują listy istniejących zależności i możliwych scenariuszy wydarzeń.

## 4. Zakończenie

Zmienność zatrudnienia w wymiarze ilościowym i strukturalnym, a co za tym idzie, naruszenie społecznego *status quo*, powodują, że pojawiają się zarówno nowe możliwości, jak i zagrożenia w zakresie realizacji ciągłego doskonalenia. W obliczu takich wyzwań przedsiębiorstwa stają przed problemem dychotomii w zarządzaniu – dylematem utrzymywania swojego *status quo* i zmieniania się zarazem, tj. ze sprzecz-



nością między orientacją na teraźniejszość a orientacją na przyszłość (ciągłością a zmianą) (Osbert-Pociecha, 2010, s. 21).

Takie konfliktowe sytuacje rodzą potrzebę szukania przez przedsiębiorstwa sposobów ograniczania ambiwalencji wynikającej z dualizmu oraz poszukiwania adekwatnych do zidentyfikowanych na dany moment warunków działania oraz urzeczywistnienia wybranej koncepcji biznesowego działania. Pozwala to zwiększyć zdolność do adaptacji, zmieniania się przy jednoczesnym zachowaniu ciągłości działania. Zaleceniami są tu, jak pisze Pani Profesor Grażyna Osbert-Pociecha (2010, s. 29), osiągnięcie efektu *trade up* (i to, i to), który wiąże się z zaprzestaniem traktowania przeciwnych celów jako wykluczających się, i szukanie poprzez określone rozwiązania sposobów na neutralizowanie skutków relacji *trade off* (albo-albo), czyli zapewnianie ich równoległego osiągnięcia na odpowiednio wyższym poziomie. I to właśnie zarządzający przedsiębiorstwami muszą wybierać te zmiany, które będą wspomagać pożądane przez nich wartości i cele.

Przedsiębiorstwa realizujące ciągłe doskonalenie w warunkach niestabilnego zatrudnienia mogą stawać przed następującymi dylematami:

- Jak realizować cele długookresowe przy niestabilności zatrudnienia? Czy zmieniać te cele czy raczej próbować je utrzymać?
- Jak bardzo inwestować w rozwój pracowników, mając świadomość ryzyka ich odejścia?
- Jak (czym) zatrzymać kluczowych dla realizacji ciągłego doskonalenia pracowników?
- Jak utrzymać wartości i wynikające z nich artefakty kultury ciągłego doskonalenia przy niestabilności struktury zatrudnienia?
- Czy i jak zmieniać (modyfikować) wartości i normy kultury *kaizen* oraz wynikające z nich postawy i zachowania dostosowując się do nowego pracownika?
- Jak zarządzać, w kontekście realizacji ciągłego doskonalenia, pracownikami zróżnicowanymi pokoleniowo? Różnicować czy modyfikować działania personalne?
- Jak zarządzać, w kontekście realizacji CI, pracownikami stałymi i tymczasowymi?

Analiza zaprezentowanych zagadnień skłaniać może również do refleksji: jak kreować nowe rozwiązania (nowe metody i techniki zarządzania), dostosowane do specyfiki i potrzeb konkretnej organizacji, na potrzeby realizacji ciągłego doskonalenia, uwzględniając uniwersalny, ponadczasowy charakter tej idei zarządzania przedsiębiorstwem? Kto miałby to robić? Gdzie poszukiwać nowatorskich sposobów realizacji ciągłego doskonalenia?

Pytań jest wiele, a ich lista nie jest zamknięta – lecz w tym przypadku nie chodzi o udzielenie konkretnych odpowiedzi, ale raczej o sformułowanie pytań, które skłonią do refleksji i będą pomocne w zakresie kształtowania realizacji ciągłego doskonalenia w nowych, szybko zmieniających się uwarunkowaniach społecznych, kształtowanych m.in. przez niestabilność zatrudnienia.

## Literatura

- Kraśniński, M. (2014). *Kulturowe uwarunkowania wykorzystania japońskich koncepcji, metod i technik zarządzania*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Miller, J., Wroblewski, M. i Villafuerte, J. (2014). *Kultura kaizen. Budowanie i utrzymywanie kultury ciągłego doskonalenia*. MT Biznes.
- Nestorowicz, P. (2001). *Organizacja na krawędzi chaosu*. Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu.
- Osbert-Pociecha, G. (2010). Zarządzanie organizacją w warunkach ambiwalencji. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, (89), 21–30.
- Osbert-Pociecha, G. (2011). *Zdolność do zmian jako siła sprawcza elastyczności organizacji*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Zakrzewska-Bielawska, A. (2016). Paradoks eksploracji i eksploatacji – *ambidexterity* w zarządzaniu strategicznym. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, (420), 435–449. <https://doi.org/10.15611/pn.2016.420.37>

### Continuous Improvement in an Enterprise in the Context of Employment Instability

**Abstract:** The idea of continuous improvement, which is part of the issue of organizational change, has been known for a long time. Its bloom occurred thanks to the creation and popularization of the TPS (Toyota Production System) management model. Changing operating conditions of enterprises (including in the area of employment) require organizations to have the ability to carry out various changes and improvements. Continuous improvement – carried out mainly by employees and thanks to employees who want to improve themselves and the organization in which they work – increasingly has to be carried out in conditions of employment instability. The aim of the study is to present the impact of employment instability on the continuous improvement system and the dilemmas faced by companies operating under such conditions. The observations and reflections presented in the study are the result of a literature review, conversations with business practitioners, and information obtained during own research.

**Keywords:** continuous improvement, kaizen, organizational change, employment instability