

KAIZEN

= strategie KAIZEN je nejdůležitějším pojmem japonského managementu a klíčem k japonskému hospodářskému úspěchu a konkurenceschopnosti. V překladu KAIZEN znamená zdokonalení.

Zásadním rozdílem mezi západní koncepcí ekonomického řízení je v tom, že KAIZEN je zaměřený na výrobní proces ve srovnání se západním myšlením zaměřeným na inovace a výsledky.

Inovační strategie se vyplácely zejména v období před nástupem ropné krize, kdy se světové hospodářství těšilo nebývalému růstu a zažívalo nenasytný hlad po nových technologiích a produktech. Toto období lze charakterizovat následujícími rysy:

- a) rychle se rozšiřující trhy
- b) spotřebitelé zaměřeni spíše na kvantitu než kvalitu
- c) dostatek zdrojů za nízké ceny
- d) názor, že úspěch novinek vynahradí slabé výkony v tradičních výrobních postupech
- e) management více zaměřen na zvyšování objemu prodeje než na snižování nákladů

Novou situaci lze charakterizovat takto:

- a) prudký nárůst cen materiálů, energie, pracovní síly
- b) nadměrná kapacita výrobních zařízení
- c) zvýšená konkurence na nasycených nebo zmenšujících se trzích
- d) změna spotřebitelských hodnot a zvýšené nároky na kvalitu
- e) potřeba rychleji zavádět nové produkty
- f) potřeba snižovat hranice rentability

Ignorace těchto skutečností západními firmami vedlo prosazování významných japonských konkurentů na trhu.

Kaizen začíná přiznáním skutečnosti, že každý podnik má problémy a tyto problémy řeší vytvořením firemní kultury, v níž může každý svobodně tyto problémy připustit. Základním sdělením strategie KAIZEN je, že ani jediný den by neměl proběhnout bez toho, aby kdekoli ve společnosti nedošlo alespoň k nějakému zdokonalení.

Co pojem KAIZEN zahrnuje:

- orientace na zákazníky
- absolutní kontrola kvality
- robotika
- kroužky kontroly kvality
- systém zlepšovacích návrhů
- automatizace
- disciplína na pracovišti
- absolutní údržba výrobních prostředků
- kamban
- zdokonalování kvality
- právě včas
- žádné kazové zboží
- aktivity malých skupin
- dobré vztahy management – zaměstnanci
- zvyšování produktivity
- vývoj nových produktů

KAIZEN A MANAGEMENT

Vrcholový management	Střední management	Vedoucí pracovníci	Dělníci
Rozhodně zavádět KAIZEN jako firemní strategii	Realizovat cíle KAIZEN podle direktiv vrcholového managementu prostřednictvím realizace plánů a vícefunkčního managementu	Používat KAIZEN v jednotlivých funkcích	Účastnit se KAIZEN prostřednictvím systému zlepšovacích návrhů a činnosti malých skupin
Poskytovat strategii KAIZEN podporu a vedení přidělováním zdrojů	Používat KAIZEN v náplni práce	Formulovat plány pro KAIZEN a poskytovat vedením dělníkům	Dodržovat disciplínu na pracovišti
Zavést plány pro KAIZEN vícefunkční cíle	Zavádět, udržovat a zvyšovat standardy	Zlepšovat komunikaci s dělníky a udržovat vysokou pracovní morálku	Věnovat se neustálému zdokonalování a stát se tak lepším řešitelem problémů
Realizovat cíle KAIZEN prostřednictvím realizace příslušných plánů a auditů	Intenzivními školicími programy posilovat vědomí KAIZEN u zaměstnanců	Podporovat činnosti malých skupin (třeba kroužků kvality) a systém individuálních zlepšovacích návrhů	Posilovat dovednosti a výkony hromaděním zkušeností a vzděláním
Budovat systémy, postupy a struktury napomáhající strategii KAIZEN	Pomáhat zaměstnancům osvojit si dovednosti a nástroje potřebné k řešení problémů	Zavádět na pracovišti disciplínu. Poskytovat návrhy na KAIZEN	

IMPLIKACE KONTROLY KVALITY PRO KAIZEN

Každé zdokonalení vede v konečné fázi vždy ke zvýšení kvality či produktivity. Důraz je kladen na odhalování problémů a hlavním nepřítelem je spokojenost. Aby byla každá dosažená úroveň trvalá, musí být každé zdokonalení standardizováno. V souvislosti s KAIZEN se často objevují takové pojmy, jako kontrola kvality (QC), statistická kontrola kvality, kroužky QC, nebo absolutní kontrola kvality.

Demingův cyklus:

- jeden z klíčových nástrojů kontroly kvality pro zajištění neustálého zdokonalování. Tento cyklus je rovněž nazýván jako Demingovo kolo nebo Cyklus PDCA (plan, do, check, action – plánuj, udělej, zkontroluj, uskutečni)
- Deming zdůrazňoval důležitost neustálé interakce mezi výzkumem, projekcí, výrobou a prodejem, aby výrobce dosáhl vyšší kvality a spokojenosti zákazníků

Kroužek kvality:

- skupinka zaměstnanců, kteří na svém pracovišti dobrovolně provádí různé činnosti, vedoucí ke kontrole kvality
- tyto skupiny se často zaměřují na oblast nákladů, bezpečnosti práce a produktivity
- jsou součástí celopodnikového programu kontroly kvality, sebezdokonalování, vzájemného vzdělávání a kontroly toků

KAIZEN A ABSOLUTNÍ KONTROLA KVALITY

Sedm statistických nástrojů (pro analytické řešení problémů):

- 1) Paretovy grafy
 - Tyto diagramy klasifikují problémy podle příčiny a jevu. Problémy jsou graficky znázorněny podle důležitosti, za použití sloupcového grafu ukazujícího celkové množství ztracené hodnoty

- 2) Grafy příčiny a následku
 - Tyto grafy se používají při analýze charakteristiky procesu nebo situace a také faktorů, které k nim přispívají
- 3) Sloupcový diagram
 - Data častosti získaná měření odráží vrchol okolo jisté hodnoty. Změna charakteristiky kvality se nazývá rozložení a údaj, který představuje častost formou sloupku se nazývá histogram. Metoda se používá ponejvíce pro určení problémů, a to kontrolou rozptylu, střední hodnoty a charakteru rozptylu
- 4) Kontrolní schéma
 - Existují dva typy odchylek: nevyhnutelná odchylky objevující se za normálních podmínek a odchylka, kterou je možné vysledovat podle příčiny – říkáme jí abnormální. Kontrolní schémata nám s pomocí spojnicového grafu umožňují odhalit abnormální trendy. Tyto grafy se od standardních spojnicových grafů liší tím, že kontrolní přímkou se nacházejí jak ve střední, tak i spodní a horní úrovni. Vzorová data jsou zanesena do grafu za účelem zhodnocení situace a trendů.
- 5) Tečkový diagram
 - do tečkového diagramu jsou zaneseny dvě sady odpovídajících dat. Poměr mezi zanesenými tečkami ukazuje vztah odpovídajících dat.
- 6) Grafy
 - V závislosti na požadovaném tvaru a účelu analýzy se používá mnoho druhů grafů. Sloupcový diagram porovnává hodnoty pomocí rovnoběžných sloupců, zatímco spojnicový diagram se používá ke zobrazení odchylky za čas. Koláčový graf zobrazuje kategorické rozdělení hodnot a radarový graf je nápomocen při analýze již dříve hodnocených předmětů.
- 7) Kontrolní tabulky
 - Byly navrženy, aby tabelovaly výsledky běžnou kontrolou situace.

Nových SEDM:

- 1) Vztahový diagram
 - Tento graf zahrnuje mnoho faktorů a osvětluje tak vnitřní vztahy v komplexní situaci a zároveň slouží k objasnění vztahů příčiny a následku mezi jednotlivými faktory
- 2) Podobnostní diagram
 - Je to metoda brainstorming založená na skupinové spolupráci, kde každý účastník sepíše své nápady, jež jsou následně roztříděny podle dané situace
- 3) Stromový diagram
 - Je to rozšíření významného technického konceptu funkční analýzy. Používá se pro zobrazení vztahů mezi cíli a hodnotami
- 4) Maticový diagram
 - Tento formát se používá pro objasnění dvěma rozdílnými faktory. Často je aplikován při integrování kvalitativních požadavků do protějších charakteristik a posléze do produktivních požadavků.
- 5) Maticový diagram analýzy dat

- Pakliže maticový diagram neposkytne dostatečně podrobné informace, přijde na řadu tato metoda. Mezi novými Sedmi je tato metoda jediná využívající analýzy dat a poskytuje numerické výsledky.
- 6) Programová tabulka rozhodnutí o vývoji
 - Je to obdoba metody používané v průzkumu provozní činnosti. Jelikož realizační programy nejdou vždy podle plánu, a jelikož neočekávané události mohou mít vážné následky, byla vyvinuta tato metoda, aby určovala optimální závěry a zamezila překvapením.
- 7) Šipkový diagram
 - Je často používán v technice programového vybavení a kontroly a v metodě kritické cesty. Pro prezentaci jednotlivých kroků nezbytných pro zavedení plánu využívá síťového znázornění.

Absolutní kontrola kvality je v Japonsku hnutím zaměřeným na zdokonalování manažerských výkonů na všech úrovních.

Nejčastěji se zabývá těmito oblastmi:

- 1) Záruka kvality či jakosti
- 2) Snižování nákladů
- 3) Plnění výrobních kvót
- 4) Plnění plánu dodávek
- 5) Bezpečnost práce
- 6) Vývoj nových produktů
- 7) Zvýšení produktivity
- 8) Řízení dodavatelů

KAIZEN A SYSTÉM ZLEPŠOVACÍCH NÁVRHŮ

Vedení japonských podniků se soustředěně snaží zainteresovat zaměstnance do hnutí KAIZEN prostřednictvím systému zlepšovacích návrhů. Tento systém je ta nedílnou součástí zavedeného systému řízení a počet podaných zlepšovacích návrhů je považován za důležité kritérium při hodnocení práce mistrů. Od nadřízených těchto mistrů se na druhé straně očekává všestranná pomoc, aby mohli zaměstnanci přicházet s co největším počtem nových návrhů.

Jedním z výjimečných rysů japonského managementu je to, že vede k podávání ohromného počtu zlepšovacích návrhů ze strany zaměstnanců a že manažeři usilovně pracují na vyhodnocování těchto návrhů a na jejich zapracování do celkové strategie KAIZEN. Pro vrcholové manažery špičkových japonských firem není nic výjimečného, stráví-li celý den tím, že sledují prezentace činnosti jednotlivých kroužků kontroly kvality a na základě stanovených kritérií odměňují nejlepší zlepšovatele. Počet zlepšovacích návrhů se často zveřejňuje na nástěnkách jednotlivých pracovišť, což povzbuzuje soutěživost mezi pracovními skupinami i jednotlivci.

KAIZEN A KONKURENCE

Za normálních okolností jsou hybnou silou konkurenceschopnosti cena, kvalita a úroveň služeb. Nicméně v Japonsku je možné říci, že rozhodující příčinou konkurenční soutěže je soutěž samotná. Japonské firmy soutěží kdo zavede lepší a rychlejší programy KAIZEN.

MANAGEMENT ZAMĚŘENÝ NA PROCES VERSUS MANAGEMENT ZAMĚŘENÝ NA VÝSLEDKY

Kaizen je zdrojem myšlení zaměřeného na proces, jelikož, abychom dosáhli dokonalejších výsledků, musíme zdokonalit procesy, jež k nim vedou. Dále je tato strategie zaměřena na lidi a na jejich pracovní úsilí.

Vrcholový management příliš zaměřený na proces riskuje, že mu bude chybět dlouhodobá strategie, že bude postrádat nové nápady a inovace, že bude zaměstnance neustále zatěžovat detailními pracovními postupy, lepro stromy nevidí les. Manažer zaměřený na výsledky je flexibilnější při určování cílů a dokáže myslet ve strategických termínech. Nicméně má tendenci podceňovat mobilizaci zdrojů pro uskutečnění své strategie.

Aby kroužky kvality měly dlouhé trvání musí management zavést hodnocení kritérii zaměřenými na proces a ne na výsledek:

- počet pravidelných schůzek
- míra účasti jednotlivých členů
- počet vyřešených problémů
- počet předložených zpráv
- jak se členové staví k jednotlivým problémům
- zda berou při řešení témat v úvahu stávající situaci podniku
- zda zvažují faktory bezpečnosti práce, kvality, náklady

Například ve společnosti Toyota je nejcennější odměnou za kontrolu kvality tzv. prezidentská cena, což nejsou peníze, ale plnicí pero, které předá prezident společnosti osobně. Každý odměněný předloží jméno, jež bude na peru vyryto.

Manažer zaměřený na proces, jenž se skutečně zajímá o kritéria zaměřená proces se bude zajímat o:

- disciplínu
- časový management
- rozvíjení dovedností
- účast a aktivitu
- pracovní morálku
- komunikaci

KAIZEN VERSUS INOVACE

Japonské firmy obecně dávají přednost gradualistickému přístupu.

	KAIZEN	INOVACE
1. Účinek	Dlouhodobý a dlouho trvající, ale nedramatický	Krátkodobý, ale dramatický
2. Tempo	Malé kroky	Velké kroky
3. Časový rámec	Kontinuální a přírůstkový	Přerušovaný a nepřírůstkový
4. Změny	Postupné a neustálé	Náhlé a přechodné
5. Účast	Všichni	Několik vybraných šampiónů
6. Přístup	Kolektivismus, skupinové úsilí, systémový přístup	Drsný individualismus, individuální nápady a úsilí
7. Typ změny	Udržování a zdokonalování	Přestavba od základů
8. Impuls	Konvenční know-how	Technologické průlomy, nové vynálezy, nové teorie
9. Praktické požadavky	Minimální investice, ale velké úsilí na udržení	Vysoké investice, ale málo úsilí na udržení
10. Zaměření na úsilí	Lidé	Technologie
11. Kritéria hodnocení	Procesy a úsilí o dosažení lepších výsledků	Výsledky a zisk

12. Výhody	Funguje dobře v pomalu rostoucí ekonomice	Vhodnější pro rychle rostoucí ekonomiku
------------	---	---

KAIZEN-FIRMY:

- KOMATSU
- NISSAN
- HITACHI
- CANON
- TOYOTA
- PHILIPS
- RICOH