



METODA KAIZEN VE VÝROBNÍM PODNIKU

KAIZEN METHOD IN A MANUFACTURING COMPANY

Jan PRACHAŘ

Abstract

KAIZEN is a continuous improvement in the use of creative potential of employees. The improvement should be permanent and should be a normal part of the workload staff which should run not only in the meeting rooms of the deliberations, but at meetings of the team, and mainly in the service.

Key words

Customer-orientation, absolute quality control, management-staff, KAIZEN strategies.

Úvod

V podnikání je pojem KAIZEN hluboko uložený v myslích manažerů i zaměstnanců. Často si to ani neuvědomují. Během dvou desetiletí před nástupem ropné krize se světová ekonomika těšila neobvyklému růstu. Hledali se nové technologie a produkty. Bylo to období, kdy se oplatili především inovační strategie, které jsou postaveny na rychlém růstu a vysoké míře zisku. Daří se jim především v prostředí, které lze charakterizovat těmito znaky:

- Rychle se rozšiřující trhy.
- Spotřebitelé zaměřeni spíše na kvantitu než kvalitu.
- Dostatek zdrojů za nízké ceny.
- Názor, že úspěch novinek vynahradí slabé výkony v tradičních výrobních postupech.
- Management více zaměřený na zvyšování objemu prodeje jako na snižování nákladů.

Vznik metody KAIZEN

Ropná krize v 70. letech radikálně a nenávratně změnila mezinárodní podnikatelské prostředí. Novou situaci lze charakterizovat jako prudký nárůst cen materiálů, energie a pracovní síly, nadbytečnou kapacitu výrobních zařízení, zvýšenou konkurenci na nasycených nebo zmenšujících se trzích, změnou spotřebitelských hodnot a zvýšené nároky na kvalitu, potřebu rychleji zavádět nové produkty a potřebu snižovat hranice rentability. KAIZEN je základní koncepcí v pozadí dobrého managementu. Je to jakási sjednocující myšlenka všech postupů, systémů a nástrojů, která byla vytvořena v japonské ekonomice v průběhu několika desetiletí. Jejím hlavním posláním je zdokonalování, snaha dělat věci lépe.

Co je to metoda KAIZEN

KAI = měnit ZEN = dobrota, laskavost KAIZEN = měnit k lepšímu



KAIZEN znamená zlepšování a zdokonalování. Představuje neustálé probíhající zdokonalování týkající se všech, od manažerů po dělníky. KAIZEN je zdrojem myšlení zaměřeného na proces. Abychom dosáhli dokonalejších výsledků, musíme zdokonalit procesy, které k nim vedou. KAIZEN je dále zaměřen na lidi a na jejich pracovní úsilí.

KAIZEN je střešním pojmem, pod který lze zahrnout:

- Orientaci na zákazníka.
- Absolutní kontrola kvality.
- Robotika.
- Kroužky kontroly kvality.
- Systém zlepšování návrhů.
- Automatizace.
- Disciplína na pracovišti.
- Absolutní údržba výrobních prostředků.
- Kamban.
- Vylepšení kvality.
- Právě včas.
- Žádné kazové zboží.
- Aktivita malých skupin.
- Dobré vztahy management – zaměstnanci.
- Vývoj nových produktů [2]

KAIZEN je kontinuální zlepšování při využívání kreativního potenciálu zaměstnanců. Zkvalitnění by mělo být trvalé a mělo by se stát běžnou součástí pracovní náplně zaměstnanců. Probíhá nejen v zasedacích místnostech výrobních porad, nebo při schůzkách týmu, ale hlavně v samotné provozu (tab. 1).[3]

Vrcholový management	Střední management	Vedoucí pracovníci	Dělníci
Rozhodnutí zavádět KAIZEN jako firemní strategii	Realizovat cíle KAIZEN podle nařízení vrcholového managementu prostřednictvím realizace plánů a vícefunkčního manažementu	Používat KAIZEN v jednotlivých funkcích	Účast na KAIZEN prostřednictvím systému zlepšování návrhů a činností malých skupin
Poskytovat strategii KAIZEN podporu a vedení přidělovaným zdrojům	Používat KAIZEN v náplni práce	Formulovat plány pro KAIZEN a vést dělníky	Dodržovat disciplínu na pracovišti
Zavést plány pro KAIZEN a vícefunkční cíle	Zavádět, udržovat a zvyšovat standarty	Zlepšovat komunikaci s dělníky	Věnovat se neustálému sebezdokonalování a stát se tak lepším řešitelem problémů



Realizovat cíle KAIZEN prostřednictvím příslušných plánů a auditů	Intenzivními školicími programy zesilovat vědomí KAIZEN u zaměstnanců	Podporovat činnosti malých skupin a systém individuálních zlepšovacích návrhů	Posilovat znalosti a výkony získáváním zkušeností a vzdělání
Budovat systémy, postupy a struktury podporující strategii KAIZEN	Pomáhat zaměstnancům osvojit si zkušenosti a nástroje potřebné k řešení problémů	Zavádět na pracovišti disciplínu, poskytovat návrhy pro KAIZEN (zdokonalování)	

Tab. 1 Hierarchie účasti na strategii KAIZEN

Zdroj: [2]

KAIZEN je zdrojem myšlení zaměřeného na proces, protože, abychom dosáhli dokonalejších výsledků, musíme zdokonalit procesy, které k nim vedou. Dále je zaměřen na lidi a na jejich pracovní úsilí. Tradiční management říká, že v podniku jsou dvě skupiny lidí - ti, kteří přemýšlejí, inovují a projektují a ti kteří pracují. Tvrdí, že dělníci by neměli přemýšlet o ničem jiném kromě práce. KAIZEN je založen na tom, že lidé v podniku musí používat rozum stejně dobře jako svaly a ruce.[1] V pozadí strategie KAIZEN je pochopení skutečnosti, že pokud chce vedení každé společnosti vytvářet zisk, musí usilovat o uspokojení potřeb zákazníka a zdokonalení v takových oblastech, jako je kvalita, výše nákladů a dodržování termínů. KAIZEN je strategií zdokonalení, jehož hnacím motorem jsou potřeby zákazníka. Základem této strategie je názor, že všechny aktivity by v konečném důsledku měly vést ke zvýšené spokojenosti zákazníka. Strategie KAIZEN vytvořila systémový přístup a nástroje pro řešení problémů, určené právě k realizaci tohoto cíle. [2]

KAIZEN a inovace

Je nutné zdůraznit, že výkonnost a tím i konkurenční schopnost nemůže být vždy založena jen na malých částečných zlepšeních, na kterých je postaven princip KAIZEN. Podniky se občas nevyhnou i radikálnějším skokovým změnám, jakými jsou například zásadní změny v technologii, radikální obměna částí infrastruktury (nové generace strojů a zařízení, výstavba nových hal, komplexní redesign výrobního procesu, atd.). Výrazná změna sortimentu jako reakce na vývoj na trhu, změna marketingové a obchodní strategie silným zásahem do výroby (jiné cykly, dávky, časy, termíny, atd.). Z tohoto důvodu jsou tyto typy změn nazývané termínem *inovace*. *Inovace* je definována jako aplikovaná znalost, která zvyšuje přidanou hodnotu implementací skokové změny. Z termínu v tomto kontextu vyplývají následující rozdíly mezi KAIZEN a *inovacemi* (viz Tabulka č. 2). Ty se projevují i v nutnosti zajistit jiný typ postupu a specifický typ podpory managementem. *Inovace* a KAIZEN nestojí proti sobě a nejsou v rozporu mezi sebou, ale slouží jako systémové přístupy pro implementaci jiného typu změn. Nedá se tedy říci, který z těchto přístupů je užitečnější, efektivnější či správný. Výkonné firmy využívají obě zároveň.[4]

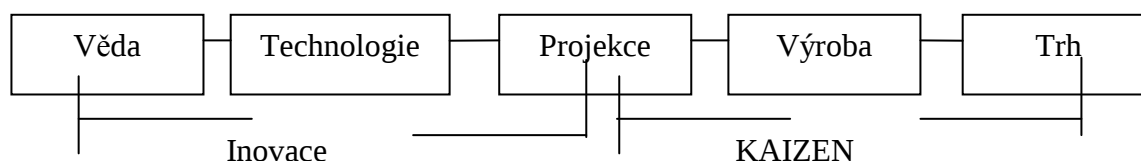


	KAIZEN	Inovace
Účinek	Dlouhodobý, trvající, ale nedramatický	Krátkodobý, ale dramatický
Tempo	Malé kroky	Veliké kroky
Časový rámec	Kontinuální a přírůstkový	Přerušovaný a nepřírůstkový
Změny	Postupné a trvalé	Náhlé a přechodné
Účast	Všichni	Několik vybraných vzorků
Přístup	Kolektivní, skupinové úsilí, systémový přístup	Drsný individualismus, individuální nápady a úsilí
Typ změny	Udržování a zdokonalování	Přestavba od základů
Impulz	Konvenční know-how	Technologické objevy, nové vynálezy, nové teorie
Praktické požadavky	Minimální investice, ale veliké úsilí na udržování	Vysoké investice, ale málo úsilí na udržování
Zaměření úsilí	Lidé	Technologie
Hodnotící kritéria	Procesy a úsilí o dosažení lepších výsledků	Výsledky a zisk
Výhody	Funguje dobře v pomaly rostoucí ekonomice	Vhodnější pro rychle rostoucí ekonomiku

Tab. 2 Porovnání hlavních znaků KAIZEN a inovace

Zdroj: [2]

Zatímco inovace je jednorázová záležitost, jejíž účinky postupně erodují vlivem silné konkurence a úpadku standardů, KAIZEN je neustále probíhající úsilí, jehož účinky jsou kumulativní a představují postupný, ale trvalý vzestup. KAIZEN vyžaduje osobní úsilí doslova všech. KAIZEN je zaměřen na lidi, zatímco inovace je zaměřena na technologie a peníze.[2] KAIZEN a inovace jsou dvě hlavní strategie, které lidé používají, aby dosáhli změny. Zatímco inovace vyžaduje radikální a šokující reformu, vše co vyžaduje KAIZEN, je dělat malé, pohodlné kroky, které povedou ke zlepšení.[5]



Obr. 1 Celkový výrobní řetězec

Zdroj: [2]

Obr. 1 představuje řetězec vedoucí od vědeckých laboratoří až na trh. Vědecké teorie a experimenty jsou použity ve formě výsledných technologií, rozpracované v projekci, zhmotní se ve výrobě a nakonec nastávají problémy na trhu. Dva komponenty zdokonalování, tedy inovace a KAIZEN, mohou být použity na kterémkoliv stupni tohoto řetězce. KAIZEN se uplatňuje ve výzkumu a vývoji, stejně jako je inovace součástí marketingu. Dopad strategie KAIZEN je obvykle viditelný spíše ve výrobě a v prodeji, zatímco inovace platí ve vědě a v technologii. Tabulka č. 3 srovnává KAIZEN a inovace v tomto řetězci. [2]



INOVACE	KAIZEN
Individualita	Přispůsobivost
Specializace	Týmová práce
Pozornost věnovaná velikým skokům	Pozornost věnovaná detailům
Zaměření na technologii	Vícefunkční zaměření
Informace (uzavřené, vlastní)	Informace (otevřené, společné)
Zaměření na speciální funkce	Vícefunkční zaměření
Hledání nových technologií	Založené na existujících technologiích
Hierarchie vedení + zaměstnanci	Vícefunkční organizace
Omezená spětná vazba	Všem přístupná spětná vazba

Tab. 3 Inovace a KAIZEN

Zdroj: [2]

KAIZEN a konkurence

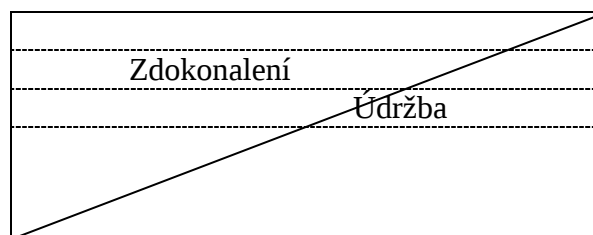
Mezi japonskými firmami existuje intenzivní domácí konkurence, která je rovněž považována za hnací sílu japonského úspěchu na zahraničních trzích. Za normálních okolností jsou hybnou silou konkurenceschopnosti cena, kvalita a úroveň služeb. Avšak v Japonsku je možné říkat, že rozhodující příčinou konkurenční soutěže je tato soutěž samotná. Tam, kde je nejdůležitějším kritériem obchodního úspěchu zisk, je možné si představit, že se firma nijak nezmění ani za 25 let. Avšak tam, kde firmy vzájemně soutěží i v otázce síly programu KAIZEN, musí být zdokonalování a zlepšování neustále probíhajícím procesem. KAIZEN zaručuje, že neustálé zlepšování bude probíhat právě z důvodu neustálého zlepšování.[2]

KAIZEN a management

V kontextu koncepce KAIZEN má management dvě hlavní funkce: údržbu a zdokonalování (Obr. 2). Údržba se týká aktivit, zaměřených na udržování stávajících technologických, manažerských a provozních standardů prostřednictvím vzdělávání a disciplíny. V rámci této funkce management uskutečňuje svou přidělenou roli tak, aby mohli všichni postupovat podle standardního provozního postupu. Na druhé straně zdokonalování se týká činností, zaměřených na zvyšování stávajících standardů. Japonský pohled na management se proto dá shrnout do jediné zásady: **udržuj a zdokonaluj standardy**.

Jak vidíme na obr. 3, zdokonalení je možné klasifikovat buď jako KAIZEN nebo jako inovaci. KAIZEN označuje drobné zdokonalování jako výsledek neustále probíhajícího procesu. Inovace přináší výrazné zlepšení jako výsledek rozsáhlých investic do nových technologií nebo zařízení. Na druhé straně KAIZEN klade důraz na lidské úsilí, morálku, komunikaci, vzdělávání, týmovou práci, angažovanost a sebekázeň - tedy přístup postavený na zdravém rozumu a nízkých nákladech. [6]

Vrcholový management
Střední management
Vedoucí pracovníci
Dělníci

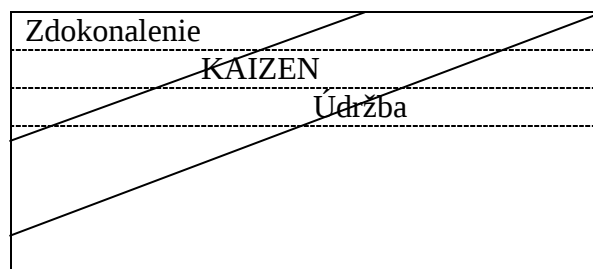


Obr. 2 Japonské vnímání jednotlivých pracovních pozic

Zdroj: [6], grafické zpracování vlastní



Vrcholový management
Střední management
Vedoucí pracovníci
Dělníci



Obr. 3 Zdokonalení rozdělené mezi inovací a KAIZEN

Zdroj: [6], grafické zpracování vlastní

Súhrn

Obecný princip metody Kaizen je založen na několika zásadách – týmové spolupráci, osobní disciplíně, snaze o neustálý rozvoj a návrzích zlepšení. "Kaizen je pro Japonce něco jako dýchání. Vychází z kořenů japonské kultury, a proto je potřeba ji znát. Jednoduše řečeno, je to nikdy nekončící proces. Člověk, vyznávající principy Kaizen, se snaží ihned reagovat na chyby a vymýšlet řešení, které podobným situacím v budoucnu zamezí. Tento princip se poté snaží prosadit. **"Když nemáte dobré lidi, nemáte dobrou firmu".**

Použitá literatura

- [1] KOŠTURIÁK, J. 2010. *Kaizen. Osvědčená praxe českých a slovenských podniků*. Brno : Computer Press, a.s., 2010. s. 234. ISBN 978-80-251-2349-2,
- [2] IMAI, M. 2004. *KAIZEN: metoda, jak zavést úspornější a flexibilnější výrobu*. Brno : Computer Press, 2004. s. 272. ISBN 80-251-0461-3,
- [3] PETŘÍKOVÁ, R. a kol. 2007. *Lidé v procesech řízení (multikulturní dimenze podnikání)*. s.l. : Professional Publishing, 2007. s. 216. ISBN 978-80-86946-28-3,
- [4] PETŘÍKOVÁ, R. a kol. 2007. *Lidé v procesech řízení (multikulturní dimenze podnikání)*. s.l. : Professional Publishing, 2007. s. 216. ISBN 978-80-86946-28-3,
- [5] MAURER, R. 2005. *Cesta kaizen*. s.l. : Pavel Dobrovský - BETA, 2005. s. 141. ISBN 80-7306-178-3,
- [6] IMAI, M. 2005. *Gemba Kaizen*. Brno : Computer Press, 2005. s. 314. ISBN 80-251-0850-3.

Kontaktná adresa

Ing. Jan PRACHAŘ, Ph.D.

Evropský polytechnický institut, Osvobození 699, 686 04 Kunovice, Česká republika,
prachar@edukomplex.cz