



Knihy o osobním rozvoji a vedení lidí v krátkém provedení

KAIZEN

Metoda, jak zavést úspornější a
flexibilnější výrobu v podniku



MASA AKI IMAI



E-kniha ve zkráceném provedení z projektu:

www.hlavni-myslenky.com

© Tento text je parafrází vzniklou na základě myšlenek knihy „KAIZEN - Metoda, jak zavést úspornější a flexibilnější výrobu v podniku“, kterou napsal Masaaki Imai, ve smyslu ustanovení § 2, odst. 6, zákona č. 121/2000 Sb., autorského zákona.

OBSAH:

O AUTOROVÍ	3
ÚVOD	4
VÝZNAM POJMU KAIZEN	6
KAIZEN A SYSTÉM ZLEPŠOVACÍCH NÁVRHŮ	13
KAIZEN A KONKURENCE	14
MANAGEMENT ZAMĚŘENÝ NA PROCES VERSUS MANAGEMENT ZAMĚŘENÝ NA VÝSLEDKY	15
KAIZEN PROSTŘEDNICTVÍM CELKOVÉHO ŘÍZENÍ KVALITY	18
POJMY CELKOVÉHO ŘÍZENÍ KVALITY	21
ZÁVĚR - ZÁVAZEK VRCHOLOVÉHO VEDENÍ	26



O autorovi



MASAAKI IMAI (1930) vystudoval na Tokijské univerzitě amerikanistiku a v 50. letech minulého století strávil pět let v USA, kde pracoval pro japonské Středisko produktivity ve Washingtonu. Náplní jeho práce bylo provázet skupiny japonských podnikatelů, kteří navštěvovali USA, aby mohli studovat „tajemství americké průmyslové produktivity“.

V roce 1962 založil v Tokiu poradenskou agenturu Cambridge Corporation. Za svou kariéru pomohl více než 200 podnikům mimo Japonsko zavádět japonské systémy řízení. V současné době píše a přednáší o japonské podnikatelské filozofii a o neustálém zlepšování. Na jeho seminářích je tato filozofie prezentována pod názvem KAIZEN.

V češtině vyšly jeho knihy KAIZEN a GEMBA KAIZEN.



Úvod

Poté, co si japonské firmy úspěšně osvojily po druhé světové válce cizí technologie a dosáhly vysokou produktivitu a špičkovou kvalitu, zaměřují se od šedesátých let na flexibilní výrobní technologie. Manažeři z USA a Evropy se snaží dosáhnout stejné schopnosti přizpůsobit své výrobní procesy v krátké době novým zákazníkům nebo požadavkům trhu. Západní firmy se mohou naučit od japonských mnoha zajímavým věcem. Nejde jen o kvalitu výrobku, ale o neustálé zdokonalování všech činností a procesů.

V knize KAIZEN shrnuje Masaaki Imai japonskou strategii zdokonalení ve výrobě, kvalitě a flexibilitě, která je typická pro japonské hospodářství v posledním půlstoletí.

Strategie KAIZEN je podle Imaiho nejdůležitějším pojmem japonského managementu a je klíčem k japonskému ekonomickému úspěchu a konkurenceschopnosti. KAIZEN znamená zdokonalení, které se týká všech - vrcholového a středního managementu i všech řadových zaměstnanců. Za nejdůležitější rozdíl mezi západní a japonskou koncepcí řízení organizací považuje autor to, že koncept KAIZEN je zaměřený na výrobní proces, zatímco západní myšlení je zaměřeno na inovace a výsledky.

KAIZEN je v Japonsku jedno z nejpoužívanějších slov. V podnikání je tento pojem hluboce uložen v myslích manažerů a zaměstnanců. V tvrdé konkurenci stávajícího tržního prostředí je velmi nákladné jak zavádění nových technologií, tak zavádění nových manažerských metod. Postupně si však uvědomují výhody japonské koncepce KAIZEN i představitelé západních firem a začínají využívat jejich nástrojů. Strategie KAIZEN pro ně může znamenat důležitou konkurenční

výhodu. Mnoho japonských postupů má úspěch proto, že jsou dobrými postupy. Jejich úspěch souvisí jen minimálně s kulturními faktory.

KAIZEN začíná podle autora přiznáním, že každý podnik má problémy a tyto problémy řeší vytvořením firemní kultury, v níž může každý tyto problémy připustit. Na Západě jsou problémy často vnímány jako řešení konfliktů, zatímco strategie KAIZEN umožňuje manažerům zaujmout postoj založený na funkční spolupráci. Právě v tom spočívá jedno z tajemství vysoké japonské konkurenceschopnosti. KAIZEN se opírá o pochopení skutečnosti, že vedení každé společnosti musí usilovat o uspokojení potřeb zákazníka. Zdokonalení v oblastech kvality, výše nákladů a dodržování termínů jsou nezbytná. Hnacím motorem KAIZEN jsou potřeby zákazníka. Všechny aktivity by měly v konečném důsledku vést ke zvýšení spokojenosti zákazníka. Strategie KAIZEN vytvořila systémový přístup a nástroje pro řešení problémů, určené právě k realizaci tohoto cíle. Většina japonských firem věnuje alespoň 50 % své pozornosti strategii KAIZEN. Japonští manažeři hledají neustále způsoby, jak vylepšit vnitřní firemní systémy a postupy, a jejich myšlení zasahuje i do takových oblastí, jako jsou vztahy se zaměstnanci a vedením, marketingové postupy a dodavatelské vztahy. Aktivit neustálého zlepšování se účastní i příslušníci středního managementu, předáci a dělníci. Varovné heslo v japonských továrnách zní: „Žádný pokrok se nedostaví, budete-li všechno dělat vždy stejným způsobem.“

KAIZEN vede ke způsobu myšlení, jenž je zaměřen na výrobní proces, a k systému řízení, který podporuje a uznává lidské úsilí zaměřené na zdokonalování výrobních procesů. Západní manažerské praktiky jsou s tímto v ostrém kontrastu, protože hodnotí lidský výkon čistě na základě výsledků a neodměňuje vynaložené úsilí a snahu.

Ve své knize autor vysvětluje, co se děje v některých japonských podnicích a jaké koncepce jsou v pozadí strategie KAIZEN. Hlavní důraz je kladen na praktické provedení, proto autor uvádí řadu příkladů a případových studií. Mnohé z uvedených postupů lze okamžitě a výhodně použít v praxi.



Význam pojmu KAIZEN

„Jestliže jste někoho neviděli tři dny, dobře se na něj podívejte, jakou prošel změnou.“

– Japonské přísloví.

Hodnoty KAIZEN

Autor si všímá toho, že sice většina nových nápadů přichází ze Západu, kde také existují nejvyspělejší výrobní závody, instituce a technologie, ale jsou tam rovněž továrny, které se prakticky nezměnily od 50. let.

Změna je něco, co považujeme za samozřejmost. Existují však dva druhy změn: postupné a náhlé. Zatímco Japonci vidí jak změny postupné, tak náhlé, na Západě nejsou postupné změny tak jasnou součástí způsobu života.

Je možné, že v pozadí rozdílného přístupu je rozdíl v hodnotovém systému Japonska a Západu? Když o tom autor přemýšlel, dospěl k závěru, že základní rozdíl mezi japonským a západním chápáním změn spočívá v pojmu KAIZEN. Pojem KAIZEN vysvětluje, proč nemohou japonské firmy zůstat beze změny. Na základě svého studia západních firem, pak Imai tvrdí, že ve většině současných západních společností je tento pojem nepřítomný nebo velice slabý. Dokonce jej západní firmy odmítají, aniž by věděly, co je jeho podstatou.

KAIZEN znamená zlepšování a zdokonalování. Navíc znamená neustále probíhající zdokonalování, které se týká všech, včetně manažerů a dělníků. Filozofie KAIZEN předpokládá, že si náš život zaslouží neustálé zdokonalování. Do slova KAIZEN můžeme podle autora zredukovat většinu japonských manažerských praktik souvisejících s produktivitou práce, absolutním řízením kvality, kroužky kvality nebo s pracovními vztahy.

KAIZEN zastřešuje:	
Orientaci na zákazníky;	Kanban;
Absolutní řízení kvality (TQM);	Zdokonalování kvality;
Robotiku;	„Právě včas“ (Just In Time);
Kroužky kvality;	Žádné kazové zboží;
System zlepšovacích návrhů;	Aktivity malých skupin;
Automatizaci;	Dobré vztahy mezi managementem a zaměstnanci;
Disciplínu na pracovišti;	Zvyšování produktivity;
Celkovou produktivní údržbu – TPM;	Vývoj nových produktů;

Koncepce Absolutního řízení kvality a celopodnikového řízení kvality pomohly japonským podnikům vytvořit způsob myšlení, zaměřený na proces a strategie zajišťující kontinuální zdokonalování, za účasti lidí na všech úrovních organizační hierarchie. Podle koncepce KAIZEN by neměl ani jediný den proběhnout bez toho, aby kdekoliv v organizaci nedošlo alespoň k určitému drobnému zlepšení.

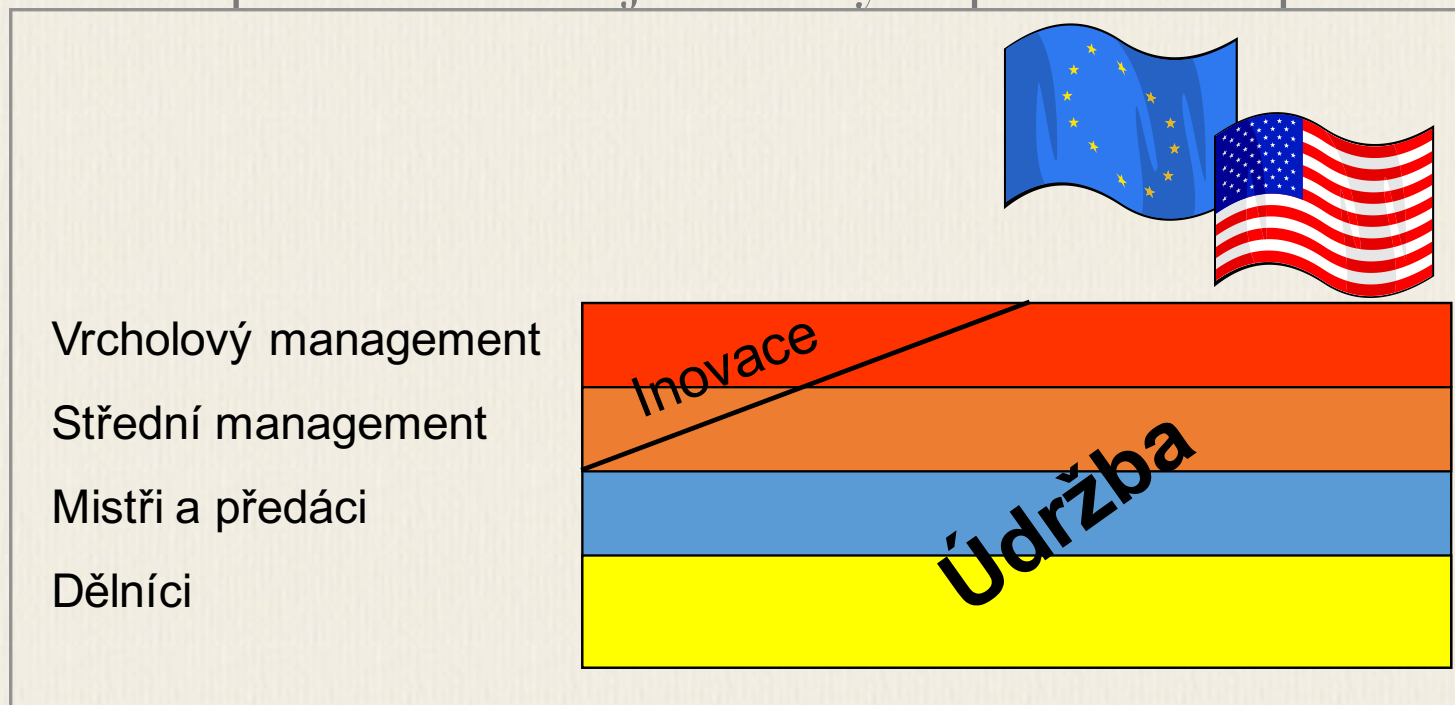
Po druhé světové válce byla v japonských podnicích zavedena řada nástrojů managementu kvality díky americkým odborníkům Demingovi a Juranovi. To pozvedlo KAIZEN na novou úroveň. Autor však upozorňuje, že většina nových koncepcí a nástrojů, které se dnes v Japonsku široce využívají, byla vyvinuta právě tam.

KAIZEN a management

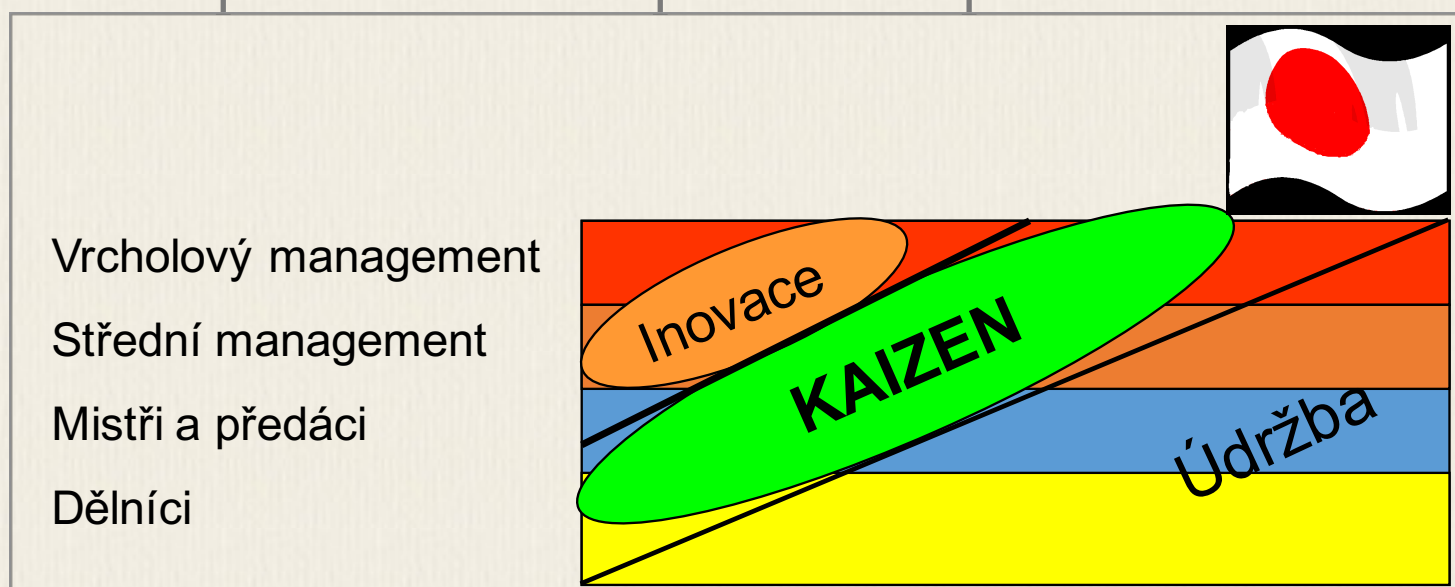
V japonském pojetí má management dvě hlavní složky: údržbu a zdokonalení. Údržba se týká aktivit zaměřených na udržování stávajících technologických, manažerských a provozních standardů. Zdokonalení se týká činností, zaměřených na zdokonalování stávajících standardů.

Následující grafy ukazují rozdíly v japonském a západním vnímání jednotlivých pracovních pozic.

Obr. 1 - Západní vnímání jednotlivých pracovních pozic



Obr. 2 - Japonské vnímání pracovních pozic



V rámci udržovacích funkcí provádí manažeři své úlohy tak, aby každý ve firmě mohl pracovat podle „Standardních provozních postupů“. Management tedy musí nejdříve vytýčit plán, pravidla, směrnice a postupy pro všechny důležité operace a poté dohlížet na to, aby se každý řídil „Standardními provozními postupy“. Pokud jsou lidé schopni tyto postupy dodržovat, a nedodržují je, musí management zavést disciplínu. Pokud lidé nejsou schopni provozní postupy realizovat, management musí zaměstnance buď vyškolit, nebo upravit postupy tak, aby je lidé realizovat mohli.

V jakékoliv pracovní oblasti je práce zaměstnance založena na existujících standardech, o nichž rozhodl management. Údržba se týká udržování těchto standardů pomocí školení a disciplíny.

Zdokonalení se týká zdokonalování těchto standardů. Japonské vnímání úkolů managementu můžeme shrnout takto: udržovat a zdokonalovat standardy.

Čím je pozice manažera vyšší, tím více by se měl zajímat o zdokonalování. Zdokonalování standardů znamená zavádění vyšších standardů. Jakmile se standardy zvýší, je opět úlohou manažerů dohlížet na to, aby byly standardy dodržovány. Udržování a zdokonalování jsou proto neoddělitelné.

Co je to zdokonalování?

Zdokonalování můžeme rozdělit na KAIZEN a inovaci. KAIZEN označuje malá zlepšení v relativně stabilním období. Inovace představuje zásadní zdokonalení jako výsledek velkých investic do nových technologií nebo zařízení. Jak je vidět z výše uvedeného obrázku 2, pro KAIZEN je v západním managementu jen málo prostoru.

Nejhorší firmy jsou ty, které dělají jenom údržbu. Nemají tedy hnací motor pro KAIZEN nebo inovaci. Změny jsou jim vnucovány podmínkami trhu a management neví, kam se chce vlastně ubírat.

Hierarchie účasti na strategii KAIZEN

KAIZEN je kontinuálním procesem a týká se všech členů organizace, jak ukazuje následující tabulka:

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 vést zaměstnance	Dodržovat disciplínu na pracovišti
Zavést plány pro KAIZEN a vícefunkční cíle	Zavádět, udržovat a zvyšovat standardy	Zlepšovat komunikaci s dělníky a udržovat vysokou pracovní morálku	Věnovat se neustálému sebezdokonalování a stát se tak lepším řešitelem problémů
Realizovat cíle KAIZEN prostřednictvím realizace plánů a auditů	Intenzivními školicími programy posilovat myšlení KAIZEN u zaměstnanců	Podporovat činnosti malých skupin (třeba kroužků kvality) a systém individuálních zlepšovacích návrhů	Posilovat dovednosti a výkony hromaděním zkušeností a vzděláváním
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 zdokonalování.	

Implikace managementu kvality pro KAIZEN

Autor upozorňuje na to, že existuje mnoho definic kvality a produktivity. Pohled na produktivitu se často liší u manažerů a u dělníků. Jakmile však začneme hovořit o KAIZEN, celá věc se náramně zjednoduší, protože nikdo nepochybuje o významu zdokonalování, protože je dobré. Kdykoliv dojde v podniku k jakémukoliv zdokonalení, projeví se to v konečném důsledku zdokonalením v oblasti kvality a produktivity.

Počátečním bodem je schopnost vidět potřebu zdokonalení. Znamená to schopnost vidět a uvědomovat si problémy. Spokojenost je úhlavním nepřítelem KAIZEN.

Jakmile jsou problémy identifikovány, je nutné je řešit. KAIZEN je rovněž procesem řešení problémů. Vyžaduje použití různých nástrojů na řešení problémů. Aby byla nově dosažená úroveň udržena, musí být každé zdokonalení standardizováno. Proto KAIZEN vyžaduje standardizaci.

Související pojmy

Kvalita – v nejširším smyslu je kvalita cokoli, co lze zlepšit či zdokonalit. V tomto kontextu je kvalita spojována nejen s výrobky a službami, ale rovněž se způsobem, jakým lidé pracují, způsobem, jakým jsou řízeny stroje a tím, jak se využívají různé systémy a postupy. Patří sem i lidské chování.

Zdokonalení – v západním kontextu znamená nejčastěji zdokonalení v oblasti technického vybavení. V rámci KAIZEN lze zdokonalení použít na všechny aspekty jakékoli činnosti.

Autor však přiznává, že důležitou roli sehrály v poválečném období i kontrola a řízení kvality, které v Japonsku téměř neexistovaly. Na rozvoj těchto pojmů měli klíčový vliv pozvaní američtí odborníci Deming a Juran.

Pro zajímavost:

V roce 1956 vysílal japonský rozhlas kurz řízení kvality jako součást svých vzdělávacích programů. V listopadu 1960 byl poprvé vyhlášen celostátní měsíc řízení kvality. V dubnu 1962

začala organizace JUSE vydávat časopis Řízení kvality pro manažery a ve stejném roce vznikl první kroužek kvality.

Kroužek kvality – je skupinka zaměstnanců, kteří na svém pracovišti dobrovolně provádí různé činnosti, vedoucí k řízení kvality. Tyto kroužky provádí svou činnost neustále, jako součást celopodnikového programu řízení kvality, sebezdokonalování, vzájemného učení se a řízení toků. Kroužky kvality se zaměřují na takové oblasti, jako jsou náklady, bezpečnost práce a produktivita. Jejich činnost někdy souvisí jen nepřímo se zdokonalováním kvality výrobků. Jejich činnost je většinou zaměřena na různá zlepšení a zdokonalení na pracovišti. Kroužky kvality sehrály při zdokonalování japonských výrobků důležitou roli. Činnost těchto kroužků představuje 10 až 30 % celkového úsilí, které japonské společnosti věnují celkovému managementu kvality.

Řízení kvality (Quality Control) – původně tento termín označoval jen kontrolu kvality v průběhu výroby, především vstupní inspekci materiálů a kontrolu na konci výrobní linky. Brzy však manažeři pochopili, že samotná kontrola výrobky nezlepší a že o kvalitě by se mělo rozhodovat ve výrobní fázi. Japonským heslem řízení kvality se stalo: „Zabudovat kvalitu do procesu!“ Na základě Demingových přednášek (v roce 1950) byly zavedeny nástroje statistického řízení kvality. Juranovy přednášky (v roce 1954) otevřely manažerský přístup k řízení kvality. Pojem řízení kvality byl představen jako manažerský nástroj. Od té doby pojem QC znamená jak kontrolu kvality, tak nástroje pro celkové zdokonalení manažerských výkonů. Postupně se pak z řízení kvality stal rozvinutý manažerský nástroj pro KAIZEN, který se týká všech lidí ve firmě.

Celkové řízení kvality (TQC – TotalQualityControl) – jedná se o KAIZEN týkající se celého podniku a každého zaměstnance. Celkové řízení kvality je v Japonsku hnutím zaměřeným na zdokonalování manažerských výkonů na všech úrovních. Nejčastěji se zabývá následujícími oblastmi. Jsou to:

1. Záruka kvality;
2. Snižování nákladů;
3. Plnění výrobních ukazatelů;

4. Plnění plánu dodávek;
5. Bezpečnost práce;
6. Vývoj nových produktů;
7. Zvýšení produktivity;
8. Řízení dodavatelů.
9. Marketing, prodej a služby;

Kromě uvedených oblastí se zabývá organizačním vývojem, realizací plánů a managementem kvality. Úsilí managementu v oblasti celkového řízení kvality se zaměřuje také na vzdělávání, vývoj nových systémů, realizace plánů a vícefunkční management.



KAIZEN a systém zlepšovacích návrhů

Vedení japonských podniků se snaží zapojit zaměstnance do hnutí KAIZEN prostřednictvím systému zlepšovacích návrhů. Tento systém je nedílnou součástí systému řízení. Počet podaných zlepšovacích návrhů je považován za důležité kritérium při hodnocení práce mistrů. Od nadřízených se pak očekává všestranná pomoc, aby mohli zaměstnanci přicházet s velkým množstvím zlepšovacích návrhů. I kroužky kvality jsou vlastně skupinovým systémem na zlepšovací návrhy, jehož cílem je dosahovat různých zlepšení a vyšší kvality.

Jedním z rysů japonského managementu je to, že vede k velkému množství podávání zlepšovacích návrhů ze strany zaměstnanců a že manažeři pracují na vyhodnocování těchto návrhů a na jejich zapracování do strategie KAIZEN. Vrcholoví manažeři často tráví celý den sledováním prezentací různých kroužků kvality a na základě předem daných kritérií odměňují nejlepší zlepšovatele. Vedení projevuje zaměstnancům za jejich snahu uznání. Na základě zlepšovacích návrhů vznikají nové standardy. Například, je-li stroj vybaven na návrh dělníka novým jednoduchým zařízením, je možné, že jeho obsluha bude muset pracovat jiným způsobem. Protože je nový standard výsledkem aktivity samotného dělníka, ten je na nový standard hrdý a je ochoten podle něj pracovat. Musí-li se však dělník podřít novým standardům, zavedeným shora, jeho ochota změnit své návyky může být menší.

Díky systému zlepšovacích návrhů se účastní dělníci programu KAIZEN na svém pracovišti a sehrávají důležitou roli při zvyšování standardů. Dělníci tak používají své mozky stejně dobře jako své ruce.



KAIZEN a konkurence

Intenzivní konkurence mezi podniky na japonském trhu, je podle autora, také hnací silou japonského úspěchu na zahraničních trzích. Japonské firmy usilují o větší podíl na trhu zaváděním nových konkurenceschopnějších produktů a také využíváním a zlepšováním nejnovějších technologií.

V Japonsku je možné říci, že rozhodující příčinou konkurenční soutěže je tato soutěž samotná. Autor píše, že japonské firmy dokonce mezi sebou soutěží o to, kdo zavede lepší a rychlejší programy KAIZEN. Proto musí být zdokonalování a zlepšování neustálým procesem. Jakmile se hnutí KAIZEN dá do pohybu, není možné tento trend zvrátit.



Management zaměřený na proces versus management zaměřený na výsledky

Imai připomíná, že KAIZEN je zdrojem myšlení zaměřeného na proces. Abychom dosáhli dokonalejších výsledků, musíme zdokonalit procesy, které k nim vedou. KAIZEN je také zaměřen na lidi a na jejich pracovní úsilí. To je v ostrém protikladu s myšlením západních manažerů, kteří jsou zaměřeni na výsledky.

Například při hodnocení výkonu zaměstnanců klade vedení japonských podniků důraz na přístup zaměstnanců k práci. Vedoucí prodeje pak hodnotí práci obchodních zástupců na základě kritérií zaměřených na proces: množství času, které pracovník stráví návštěvami u zákazníků, poměr času věnovaného zákazníkům a práci v kanceláři a procento úspěšně uzavřených smluv s novými zákazníky. Pozorností těmto kritériím se vedoucí snaží povzbudit pracovníky k lepším výsledkům. Proces je považován za stejně důležitý jako výsledky – tedy prodej.

Autor přirovnává situaci k japonskému národnímu sportu sumo, kde zápasníci dostávají na turnaji čtyři ceny. Kromě ceny za celkové vítězství ještě i cenu za vynikající výkon, za dovednost a za bojovnost. Tu poslední získá zápasník, který během patnáctidenního turnaje bojoval obzvláště tvrdě, ale jeho výsledky v počtu vítězství tomu třeba neodpovídají. Ani jedna z těchto posledně jmenovaných cen není postavena pouze na výsledcích. Na vítězstvích však záleží především, protože na základě počtu vítězství dostávají zápasníci svou odměnu. Není to však to jediné, o co v tomto zápase jde.

Oproti tomu, poukazuje autor na to, že v USA nezáleží na tom, jak moc se člověk snaží, ale na jeho výsledcích. Manažer zaměřený na výsledky je sice flexibilnější při určování cílů a dokáže myslet ve strategických termínech, má však tendenci podceňovat mobilizaci zdrojů pro uskutečnění své strategie.

Právě myšlení zaměřené na proces pomohlo japonskému průmyslu získat převahu na světových trzích. Pojem KAIZEN je pak ztělesněním tohoto myšlení. KAIZEN zdůrazňuje stimulaci a podporu úsilí zaměstnanců ze strany vedení. Kritéria zaměřená na proces vyžadují dlouhodobější perspektivu, protože se soustřeďují na lidské úsilí a často vyžadují změny v chování. Kritéria zaměřená na výkon jsou přímější a krátkodobá.

Rozdíl mezi oběma kritérii vysvětluje autor na příkladu přístupu managementu ke kroužkům kvality. Aktivity těchto kroužků jsou zpravidla zaměřeny na zlepšování na pracovišti, ale systém jejich podpory je důležitý. V podnicích na Západě mívají kroužky kvality krátkodobou životnost. Zřejmě to souvisí s absencí systému, který by podporoval potřeby členů těchto kroužků. Jestliže má management zájem jenom o výsledky, bude hodnotit aktivity kroužků pouze podle přínosu. Často se jedná o ušetřené peníze.

Jestliže však má management zájem o podporu těchto kroužků, které usilují o změny k lepšímu, pak musí nejdříve zavést procesní kritéria. Mezi taková kritéria patří:

- počet pravidelných schůzek kroužků;
- míra účasti jednotlivých členů;
- počet vyřešených problémů (to není to samé jako počet ušetřených peněz);
- počet předložených zpráv.

Dále je dobré posoudit: Jak členové kroužku přistupují k jednotlivým tématům? Berou při výběru témat do úvahy stávající situaci společnosti? Zvažují takové faktory, jako je bezpečnost práce, kvalita a náklady? Vede jejich úsilí ke zlepšení pracovních standardů?

Kvantifikovat výkonnostní kritéria je zpravidla jednoduché. Ve většině společností se používají jenom tato kritéria, protože se vztahují k obratu, nákladům a k zisku. Ve většině případů je však možné kvantifikovat i procesní kritéria. Pro individuální odměňování jsou pak v japonských podnicích používána i tato čísla.

Většina japonských společností má rovněž systém zlepšovacích návrhů, jenž zahrnuje pobídky. Kdykoliv vede zlepšovací návrh k úspoře, poskytuje

management odměnu úměrnou uspořené částce. Takové odměny jsou vypláceny jak jednotlivcům, tak skupinám.

Jedním z rysů japonského managementu je i vědomé úsilí o zavedení systému, jenž podporuje procesní kritéria, ale uznává i výsledková kritéria.

Příklad:

Ve společnosti Toyota Motor je nejcennější odměnou za management kvality Prezidentská cena. Nejsou to peníze, ale plnicí pero, které odměněnému předá prezident společnosti osobně. Každý odměněný má právo požádat o to, jaké jméno má být na peru vyryto. Může jít tedy i o jméno manželky, dcery či přítelkyně. Mnozí se však samozřejmě těší na pero se svým vlastním jménem. Cena je spojena s velikou prestiží a manažeři projevují dělníkům úctu za jejich práci při zlepšování. To posiluje vazby mezi vedením a dělníky.

„Způsob myšlení zaměřený na proces překonává propast mezi procesem a výsledkem, mezi účelem a prostředky, a mezi cíli a opatřeními pro jejich dosažení a pomáhá lidem udělat si komplexní obrázek.“ – píše Imai.

V praxi se úspěšní manažeři nezaměřují jenom na výsledky, ale i na proces. Kladou otázky zaměřené na proces. Rozhodují se nejen na základě výkonových kritérií, ale i na základě těch procesních.

Manažer zaměřený na proces, se bude zajímat o kritéria, jako jsou:

- disciplína;
- časový management;
- rozvoj dovedností;
- účast a aktivita;
- pracovní morálka;
- komunikace.

Krátce řečeno, takový manažer se zaměřuje na lidi, zajímá se o vytvoření systému odměňování, jenž odpovídá procesním kritériím. V dlouhodobém horizontu se pak celková soutěživost v podniku významně zvýší.



KAIZEN prostřednictvím celkového řízení kvality

KAIZEN se může ubírat různými cestami, ale skutečnou „dálnici“ pro něj představuje uplatňování celkového řízení kvality (TQC). Imai píše, že na Západě je tento pojem často chápán jako něco, co mají dělat specialisté na kvalitu.

Řízení kvality se zabývá kvalitou lidí

Ve sféře TQC je nejvyšším zájmem kvalita lidí. Pro tuto koncepci bylo vždy základním úkolem vštěpit kvalitu lidem. „Firma, jež nedokáže doslova zabudovat kvalitu do svých zaměstnanců, je okamžitě na půli cesty k produkci kvalitních výrobků.“

Třemi základními kameny podnikání jsou:

1. „hardware“ – stroje a výrobní zařízení;
2. „software“ – znalosti, informace;
3. „humanware“ – lidské zdroje, lidský potenciál.

Celkové řízení kvality začíná právě u lidských zdrojů. Pouze jsou-li lidské zdroje na svém místě, je možné začít uvažovat o aspektech hardwaru a softwaru.

Vštěpit kvalitu lidem znamená, že jim pomůžeme, aby si byli vědomi všech součástí strategie KAIZEN. V provozních podmínkách není nouze o problémy a lidé potřebují pomoc, aby byli schopni identifikovat tyto problémy. Dále musí být školeni ve využívání nástrojů pro řešení těch problémů, které identifikovali, jakmile je problém vyřešen, výsledek musí být standardizován, aby se zabránilo opakování tohoto problému. Zapojením do tohoto cyklu zlepšování se lidé naučí přemýšlet

v termínech KAIZEN a vybuduje se v nich disciplína, potřebná k realizaci KAIZEN na každém pracovišti. Management může změnit firemní kulturu tím, že lidem vštíjí určitou kvalitu. Toho lze dosáhnout jen školením zaměstnanců a jejich pevným vedením.

Podle Japonských průmyslových standardů (Z8101-1981) je řízení kvality „systém prostředků pro úspornou výrobu nebo systém služeb, jež uspokojí požadavky zákazníků“. Znamená to následující:

Pro efektivní zavádění řízení kvality je nezbytná spolupráce všech lidí v organizaci, včetně vrcholového managementu, středních manažerů, vedoucích a dělníků ve všech oblastech činnosti organizace. Řízení kvality prováděné tímto způsobem představuje celopodnikové řízení kvality nebo celkové řízení kvality.

Příklad:

V roce 1979 prohlásil prezident společnosti Japan Steel Work, Mankichi Tatento, že se společnost chystá zavést celkové řízení kvality (TQC). Zformuloval tři cíle:

- 1. Poskytovat produkty a služby, které uspokojí požadavky zákazníků, a získají jejich důvěru.*
- 2. Směřovat společnost k vyšší ziskovosti prostřednictvím takových opatření, jako jsou dokonalejší pracovní postupy, nižší poruchovost, nižší náklady, nižší dluhová služba a rychlejší vyřizování objednávek.*
- 3. Pomoci zaměstnancům využít svého potenciálu pro dosažení firemních cílů, se zvláštním důrazem na takové oblasti, jako je realizace plánů a dobrovolné činnosti.*

Vyjádřil rovněž naději, že takto zavedená TQC pomůže společnosti akceptovat zásadní změny prostředí nebo se vyrovnat s dalšími vnějšími problémy. TQC se stala propracovaným systémem řešení firemních problémů a aktivit vedoucích ke zlepšování na všech úrovních.

Podívejme se na TQC ve světle KAIZEN

TQC znamená systematický a statistický přístup za účelem dosažení KAIZEN a řešení problémů. Metodologickým základem je statistické řízení kvality zahrnující využití a analýzu statistických dat. Tato metodologie vyžaduje kvantifikaci studovaných situací a problémů. Díky tomu se u pověřených lidí vytvořil zvyk pracovat s tvrdými daty namísto domněnek a pocitů. Při statistickém řešení problémů se

opakovaně vracíme ke zdroji problému, abychom shromáždili data. Tento přístup pěstuje v lidech způsob myšlení zaměřený na proces. Podle Imaiho to znamená, že musíme kontrolovat výsledky, nikoli kontrolovat pomocí výsledků. Nestačí pouze hodnotit lidi podle výsledků jejich výkonů. Management by měl sledovat, jaké kroky byly podniknuty, a společně se zaměstnanci vytvářet kritéria pro zlepšení. Pomáhá to zpětné vazbě a neustálé komunikaci mezi vedením a zaměstnanci. Při způsobu myšlení zaměřeném na proces se rozlišuje mezi kritérii zaměřenými na proces a kritérii zaměřenými na výsledek. Imai píše: „TQC je způsob myšlení, jenž říká: ‚Pojďme zdokonalit proces. Jestliže jde všechno dobře, v procesu musí být něco, co dobře fungovalo. Pojďme to najít a stavět na tom!‘“

Toto společné úsilí bývá pro každého hodnotnou zkušeností a poučením.

Kaoru Ishikawa, prezident Musashi Institute of Technology a emeritní profesor Tokijské univerzity, sehrál v Japonsku důležitou roli při formování hnutí managementu kvality a při zakládání kroužků kvality. Pojmenoval šest hlavních rysů charakteristických pro TQC v Japonsku:

1. Celopodnikové řízení kvality za účasti všech zaměstnanců.
2. Důraz na vzdělání a školení.
3. Činnost kroužků kvality.
4. Řízení TQC, jejímž příkladem je Demingova cena za kvalitu a Prezidentský audit.
5. Aplikace statistických metod.
6. Podpora TQC v celostátním měřítku.



Pojmy celkového řízení kvality

Komunikuj pomocí dat

TQC zdůrazňuje využívání dat. Ishikawa zdůrazňoval: „Vždy, když mluvíme, měli bychom uvádět fakta a data. Vidíte-li data, pochybujte o nich! Vidíte-li měřicí přístroj, pochybujte o něm! Vidíte-li chemickou analýzu, pochybujte o ní!“ existují totiž také falešná data, chybná data a neměřitelné veličiny. I když jsou k dispozici přesná data, nemají význam, pokud nejsou používána správně. Schopnost využívat správně data, může znamenat rozdíl mezi úspěchem a krachem.

I když jsou k dispozici informace od zákazníků, jen málo firem je pořádně využívá. Pro většinu manažerů jsou stížnosti zákazníků jenom nepříjemností, na kterou by rádi zapomněli. Další příležitostí pro řadu organizací je lepší sdílení dat mezi manažery. Tam, kde jsou informace správně sbírány a vyhodnocovány, existuje vždy příležitost pro zlepšení. Systém sběru a vyhodnocování dat je důležitou součástí KAIZEN.

Tvorba nových produktů vyžaduje, aby byla TQC rozšířena do všech oddělení cestou účinné komunikační sítě.

Na prvním místě je kvalita, nikoli zisk

„Kvalitou“ se zde rozumí zlepšení ve všech oblastech, jež zahrnuje celkové řízení kvality. Japonští manažeři zjistili, že snaha o zlepšení pro zlepšení je nejjistějším způsobem, jak posílit konkurenceschopnost firmy. Jestliže se postaráte o kvalitu, zisk se už postará o sebe sám.

Základními prvky, které je potřeba ve firmě řídit jsou:

- kvalita (produktů, služeb, práce),
- kvantita,
- (doba) dodání,
- bezpečnost práce,
- náklady,
- pracovní morálka zaměstnanců.

Řízení předchozího procesu

TQC povzbuzuje lidi k tomu, aby se vraceli k předchozím procesům ve výrobě a hledali příčiny problémů. Snaha o zlepšení vyžaduje, abychom si byli vědomi toho, co vyplývá z předchozího procesu. K tomu se v podnikové praxi používá metoda 5x Proč? První odpověď nám často nestačí pro nalezení kořenové příčiny. Ptáme-li se vícekrát, nalezneme více příčin, z nichž jedna je kořenem problému. Opakováním otázek bývá možné identifikovat skutečnou příčinu a tudíž i skutečné řešení.

Příklad:

Otázka 1: Proč se stroj zastavil?

Odpověď 1: Protože vyhořela pojistka kvůli přetížení.

Otázka 2: Proč došlo k přetížení?

Odpověď 2: Protože mazání ložisek nebylo dostatečné.

Otázka 3: Proč bylo mazání nedostatečné?

Odpověď 3: Protože pumpa s mazadlem správně nefungovala.

Otázka 4: Proč pumpa správně nefungovala?

Odpověď 4: Protože její náprava byla opotřebovaná.

Otázka 5: Proč byla náprava opotřebovaná?

Odpověď 5: Protože se do ní dostaly nečistoty.

Dalším procesem je zákazník

Vesnický řemeslník znal kdysi všechny své zákazníky. Ani jej nenapadlo, že by jim mohl prodat nekvalitní výrobek. V dnešní době masové výroby se stali zákazníci něčím abstraktním. Člověk, který se na výrobě produktu podílí, neví a

ani se nestará o to, kdo je jeho zákazníkem. Ani zákazníci nevědí, kdo vyrobil produkt, který si kupují. Celý proces je odosobněný. Je-li produkt na pohled nekvalitní, tak si ho nikdo nekoupí. Ale co když je vada nepozorovatelná? Dále se to komplikuje tím, že produkt prodávají jiní lidé než ti, co ho vyrobili.

Začneme-li pohlížet na osobu, která pracuje na stejném automobilu na výrobní lince na dalším pracovišti vedle, jako na zákazníka, problém už je personalizován a najednou záleží na tom, jestli jsou šrouby utaženy nebo ne. Má-li být udržována kvalita ve výrobě, vyžaduje to hladkou komunikaci mezi všemi účastníky. Ve výrobě bývá mezi různými pracovišti rivalita. Proto musí být mezi jednotlivými stupni výroby pečlivě budována soudržnost.

Příklad:

Ishikawa pracoval před mnoha lety jako poradce pro ocelářskou firmu Nippon Steel. Jednou vyšetřoval škrábance na povrchu válcovaných plechů. Když navrhl inženýrovi z daného pracoviště, aby se na celou věc podívali společně s techniky z další části výroby, tak inženýr zareagoval větou: „Chcete mi říct, že bychom se na to měli podívat s našimi nepřáteli?“ Ishikawa odpověděl: „Nesmíte o nich přemýšlet jako o nepřátelích. Musíte se na ně dívat jako na své zákazníky. A své zákazníky byste měl navštěvovat každý den, abyste měl jistotu, že jsou spokojeni s vaším produktem.“ Inženýr reagoval: „Jak bych něco takového mohl udělat? Pokud se tam ukážu, budou si myslet, že jsem je přišel špehovat!“

*Tato událost vedla Ishikawu k výroku: „**Každá následující fáze výrobního procesu představuje zákazníka.**“*

Celá koncepce záruky kvality stojí na předpokladu, že záruka kvality každému zákazníkovi v každém stádiu výroby bude zárukou kvality finálního produktu.

TQC začíná a končí školením pracovníků

Zavedení TQC v Japonsku začíná úsilím o vzdělávání manažerů i dělníků, což je pokračováním koncepce „zabudování“ kvality do lidí.

Příklad:

Když zaváděla stavební firma Kajima koncepci TQC, rozhodlo se vedení připravit školící programy pro všech 16 000 zaměstnanců. Zjistili však, že účast manažerů na seminářích a

přednáškách pozvaných lektorů nestačí k tomu, aby prošli kurzem všichni zaměstnanci. Proto vytvořili speciální videokurz TQC, který se dal promítat na 110 firemních video-terminálech.

Hlavním cílem vzdělávacích programů bylo vštípit všem zaměstnancům myšlení potřebné pro TQC – podnítit jejich „uvědomělost“ v této oblasti. Ve firmě Kajima prováděli oddělené kurzy pro různé organizační úrovně a během tří let prošel určitou formou školení každý zaměstnanec. Během této doby vzniklo 800 pozic vedoucích pracovníků pro řízení kvality a vznikly firemní publikace, jež se měly ve společnosti používat.

Vícefunkční management jako opora KAIZEN

Koncepce řízení předchozího procesu znamená rozšíření TQC i na prodejce, dodavatele a subdodavatele, aby bylo možné zvýšit kvalitu dodávek. Protože je součástí TQC i snižování nákladů, záruka kvality, řízení objemu výroby a další oblasti, začal se používat pojem vícefunkční management. Jde o to, že různá oddělení spolupracují na vícefunkčních aktivitách. Jedná se o horizontální rozšiřování TQC. V rámci TQC nejsou lidé na svých pracovištích izolováni. TQC usiluje o vzájemné porozumění a spolupráci.

Každé pracoviště by mělo ze systému vícefunkčního managementu vytěžit co nejvíce výhod pro sebe. Vzájemnou spoluprací se TQC šíří mezi odděleními a upevňuje se horizontálně i vertikálně a napomáhá celopodnikové komunikaci.

Cyklus PDCA (plan-do-check-action)

Doktor Deming zdůrazňoval důležitost neustálé interakce mezi výzkumem, projekcí, výrobou a prodejem. Aby bylo dosaženo vyšší kvality a spokojenosti zákazníka, měly by tyto čtyři stupně neustále rotovat a hlavním kritériem by měla být kvalita. Později byl pojem otáčejícího se Demingova cyklu rozšířen na všechny fáze managementu a čtyři fáze měly odpovídat specifickým manažerským krokům.

Projekt	Plánuj	Projekce produktu odpovídá plánovací fázi managementu.
Výroba	Udělej	Výroba odpovídá „udělání“ výrobku podle projektu.
Prodej	Zkontroluj	Čísla o prodeji potvrdí, zda je zákazník spokojený.
Výzkum	Uskutečni	V případě stížností musí být zapracovány do plánovací fáze a v dalším kole musí být uskutečněny pozitivní kroky k nápravě a zdokonalení.

Imai píše, že japonští manažeři pozměnili Demingův cyklus a nazvali jej cyklem PDCA. Ten je možné aplikovat ve všech fázích a situacích.

Standardizace výsledku

Autor konstatuje, že tam, kde nejsou standardy, nemůže dojít ke zlepšení. Počátečním bodem jakéhokoliv zlepšení je znalost toho, kde se přesně nacházíme. Pro každého pracovníka, pro každý stroj a každý proces musí existovat přesný standard měření. Podobně musí takový standard existovat pro každého manažera. Standardizace je jedním z nejdůležitějších pilířů řízení kvality.

Strategie KAIZEN je trvalou výzvou pro existující standardy. Z pohledu KAIZEN existují standardy proto, aby byly nahrazeny lepšími standardy.

Každý standard by měl zahrnovat tyto vlastnosti:

1. Individuální autorizace a zodpovědnost;
2. Přenos osobní zkušenosti na další generaci dělníků;
3. Přenos osobní zkušenosti a know-how na organizaci;
4. Shromažďování zkušeností (především poučení z chyb) v rámci organizace;
5. Zavádění know-how, získaného na jednom pracovišti, do praxe na ostatních pracovištích;
6. Disciplína.

Každé pracoviště má své vlastní výkonnostní standardy a standardní provozní postupy pro každého dělníka, stroj nebo proces. Jestliže lidé na pracovišti narazí na nějaký problém, tento je analyzován, jsou zjištěny jeho příčiny a navržená řešení. Při zlepšování pokračují lidé podle cyklu PDCA.



Závěr – Závazek vrcholového vedení

V Japonsku se kvalita považuje za odpovědnost každého vedoucího a každého pracovníka. Imai upozorňuje, že na Západě je často kvalita považována jen za odpovědnost ředitele pro řízení kvality. Jako by byla kvalita izolovanou částí řízení. Často to vede k pocitu ostatních vedoucích, že za kvalitu neodpovídají. KAIZEN může mít úspěch pouze za účasti celého vrcholového vedení, které má skutečný zájem na dlouhodobém zdraví organizace.

Jeden z problémů západního myšlení manažerů spočívá v uvažování v krátkodobém časovém horizontu. Japonští manažeři uvažují dlouhodobě. Jednou ironií západního managementu pak je, že čím výše je manažer ve svém postavení, tím více se zabývá krátkodobými výsledky. Když pak zaměstnanci přemýšlí o zlepšeních a o možných dlouhodobých přínosech, je jejich myšlenka obvykle zamítnuta nadřízenými, kteří pracují s krátkodobými kritérii.

Pokud se vrcholové vedení nerozhodne, že zavedení KAIZEN má nejvyšší prioritu, jakákoliv snaha o zavedení KAIZEN do organizace bude mít krátký život. Ve většině japonských společností orientovaných na KAIZEN byla strategie neustálého zlepšování zavedena a podporována vrcholovým vedením. Zavádění KAIZEN a směr jeho zavádění musí jít shora dolů, ale předpoklady pro zavedení KAIZEN musí postupovat i opačným směrem, protože s nejlepšími nápady na zlepšení přicházejí obvykle lidé, kteří jsou problému nejbližší. Proto potřebuje strategie KAIZEN jak přístup shora dolů, tak i zdola nahoru.

Management může být v pokušení vzdát se dlouhodobého zlepšování ve prospěch krátkodobých cílů zisku. Imai se ptá: „Jak dlouho ale může společnost udržovat své krátkodobé zisky, jestliže jejich konkurence na světovém trhu pracuje každý den s pečlivě plánovanými a pečlivě prováděnými strategiemi?“

Jak byste mohli použít myšlenky z této knihy ve svém životě a ve své práci?