

# Systemy zlepšovania

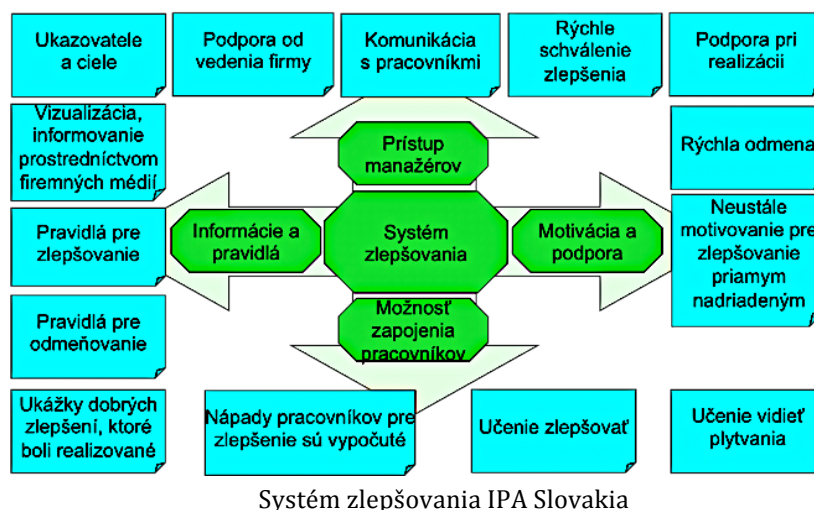
## Popis problému

Pre všetky firmy je dnes dôležitý aspekt udržania a zlepšenia svojej pozície na trhu. Pre každú firmu je životne dôležité, aké technológie používa. Závisí od nich produktivita, kvalita, cena produktu, včasnosť dodávky. Ale položme si otázku: „Sú vždy technológie vo firme využívané efektívne? Môžu pracovníci ovplyvniť ich využitie?“

Úspešné firmy nevyžadujú od pracovníkov vykonávať len „nalinkovanú“ prácu pri strojoch, na pracoviskách, ale motivujú ľudí k ich zlepšovaniu, starostlivosti, lepšej organizovanosti svojej práce, k zabezpečeniu plynulosti materiálových tokov, k riešeniu problémov s nekvalitou. Úspešná firma vyžaduje aktívny prístup ľudí, využíva ich rozumový potenciál. To je jeden zo základných aspektov jej úspechu. Veľký dôraz na využitie ľudského potenciálu dávajú v japonských firmách. Je to napríklad Toyota, Canon, Koito, Subaru. V európskych firmách sa kladie dôraz na zlepšovanie procesov najviac v automobilovom priemysle – Volkswagen, Audi, Škoda, v elektrotechnickom priemysle – Siemens, Philips. Samozrejme zlepšovanie procesov a podpora využitia ľudského potenciálu má svoje korene v minulosti. Napríklad už Tomáš Baťa podporoval využitie človeka nielen ako pracovnej sily, ale aj ako tvorivej bytosti. Známy je jeho výrok: „Fabrika bez ľudí je len železo a betón.“

## Cesta k Vášmu rozhodnutiu

V našich firmách sa takmer pravidelne stretávame so snahou zlepšovať procesy. Zlepšovanie funguje väčšinou na úrovni nadšencov, ktorí vo svojom procese niečo zlepšia alebo tzv. ostrovčekov zlepšovania vo firme. Takéto snahy sú sympatické, ale položme si otázku: „Prináša to efekt pre nášho zákazníka? Zaplatí nám za to?“ Efektívne zlepšovanie vo firme by malo fungovať systematicky, neustále a s dôrazom na splnenie očakávaní nášho zákazníka.



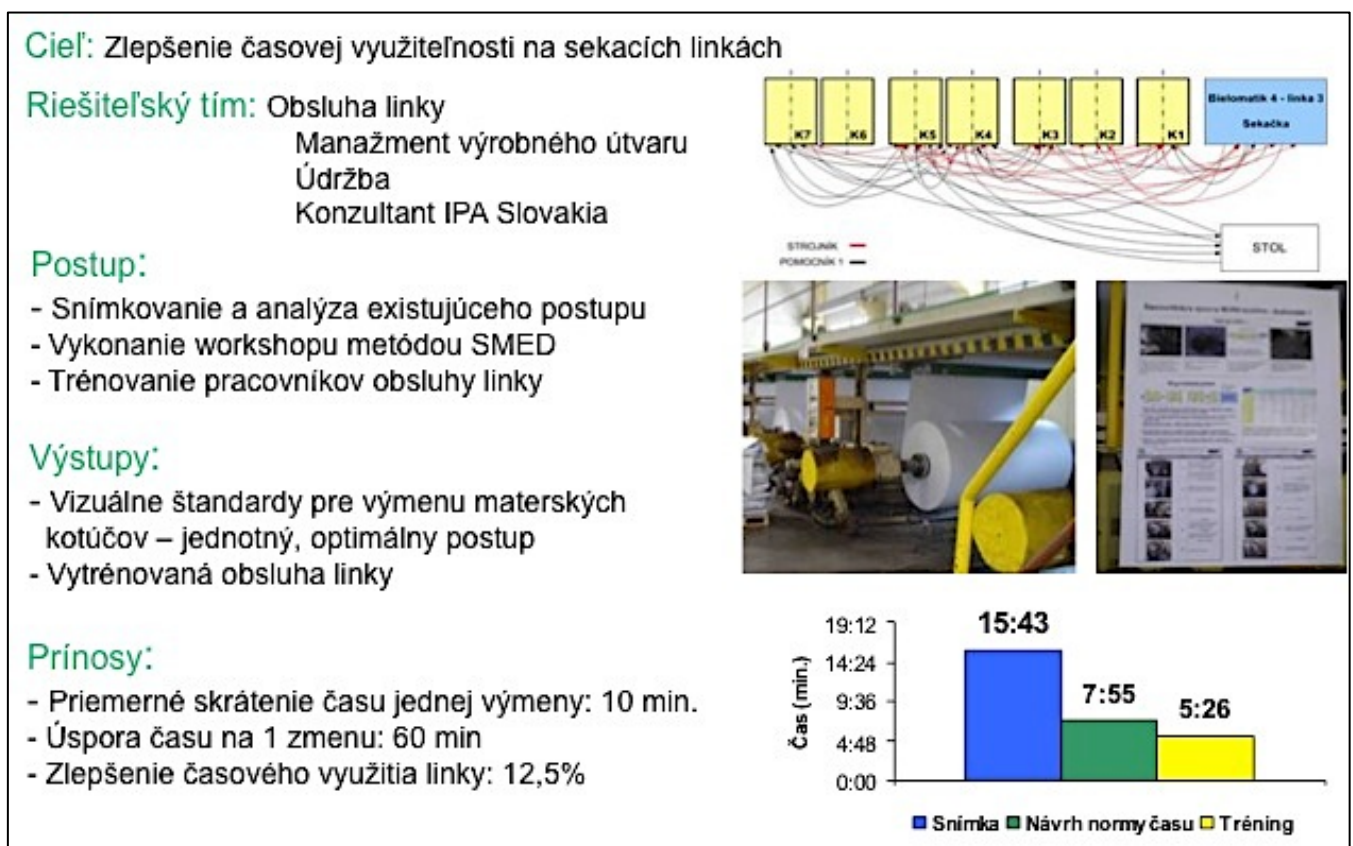
### Hlavné ciele efektívneho systému zlepšovania procesov sú:

- Vybudovať systém, ktorý motivuje pracovníkov podávať a realizovať zlepšenia
- Neustále učenie a tréning pracovníkov identifikovať plytvania, navrhovať a realizovať zlepšenia
- Jasne nastaviť pravidlá procesu zlepšovania vo firme
- Vykonávať zlepšovanie procesov ako prirodzenú súčasť dennodennej práce za podpory vedenia firmy a priamych nadriadených

### Prínosy

Efektívne fungujúci systém zlepšovania procesov by mal uspokojovať a prinášať prínosy pre:

- Ľudí pracujúcich vo firme
- Firmu ako spoločnosť a jej akcionárov
- Zákazníka, pre ktorého produkt alebo službu vykonávame



Príklad tímového zlepšenia

## Postup riešenia

Zmena firmy v oblasti zlepšovania nie je len o „mechanickom“ nastavení systému zlepšovania procesov, ale aj o jeho budovaní a zmene postojov a návykov všetkých pracovníkov. Budovanie systému zlepšovania môžeme charakterizovať v 4 fázach:

- **Fáza masová**

Predmetom tejto fázy je návrh modelu zlepšovania a všetkých pravidiel, ako bude zlepšovanie vo firme fungovať, ako sa môžu ľudia do zlepšovania procesov zapojiť, ako budú motivovaní zlepšovať.

Cieľom tejto fázy je zapojiť čo najviac ľudí – masu do zlepšovania procesov, zabezpečiť, aby zlepšovanie začalo vo firme fungovať celoplošne. Ľudia začínajú podávať jednoduché zlepšenia.

- **Fáza učenia sa zlepšovať**

Predmetom fázy učenia sa zlepšovať je naučiť ľudí vo firme čo sú to plytvania, aby ich videli vo svojom procese a učiť ich odstraňovať plytvania.

Cieľom tejto fázy je skvalitnenie podávaných a realizovaných zlepšení. Pracovníci podávajú prevážne individuálne zlepšenia.

- **Fáza tímového zlepšovania**

Predmetom tejto fázy je naučiť ľudí riešiť problémy, ktorých riešenie sa skrýva mimo nášho procesu a musia si prizvať k riešeniu kolegov z iných útvarov pre vyriešenie problému. Takto vzniká zlepšovateľský tím zložený z pracovníkov rôznych útvarov, ktorý hľadá príčiny problému, definuje nápravné opatrenia a realizuje ich.

Cieľom tejto fázy je naučiť ľudí vo firme zostavovať si zlepšovateľské tímy – workshopové a projektové tímy a úspešne riešiť problémy tímovou cestou.

- **Fáza znalostná**

Predmetom a cieľom znalostnej fázy je všetko to, čo vytvoríme v zlepšovaní procesov, následne zachovať a prenášať na iné procesy. Učiť používať tieto najlepšie praktiky na všetkých pracoviskách a útvaroch vo firme, kde sú potrebné. Znalostná fáza prebieha paralelne s predošlými tromi fázami.



Tréning zlepšovania procesov priamo v reálnej praxi

Vstup: Problém/ plytvanie



		Zdroje	Obmedzenia			
		<b>Role v zlepšovani procesov:</b> Zlepšovateľa Priami nadriadení - zadávateľa Iné útvary - schvaľovanie Realizátori zlepšovacích návrhov Moderátor workshopov Dodávateľ Zákazník Koordinátor zlepšovania procesov vo firme	<b>Zapojenie do riešenia problému:</b> Individuálne zlepšovanie Tímové zlepšovanie	<b>Veľkosť firmy:</b> Malá firma (MF) 1 – 24 zamestnancov Stredná firma (SF) 25 – 501 zamestnancov Veľká firma (VF) 501 a viac zamestnancov	<b>Organizácia firmy:</b> Klasická organizácia práce Tímová organizácia práce	
<b>Procesy zlepšovania</b>	<b>Role v zlepšovani procesov:</b>	<b>Bez korelácie</b>	X	X	X	X
	Zlepšovateľa		X	X	X	X
	Priami nadriadení - zadávateľa		X	X	X	X
	Iné útvary - schvaľovanie		X	X	X	X
	Realizátori zlepšovacích návrhov		X	X	X	X
	Moderátor workshopov		X	X	X	X
	Dodávateľ		X	X	X	X
	Zákazník		X	X	X	X
	Koordinátor zlepšovania procesov vo firme		X	X	X	X
	<b>Hlavné procesy v zlepšovani:</b>		<b>Bez korelácie</b>	X	X	X
	Identifikácia plytvania/ problému	X		X	X	X
	Sformulovanie problému a jeho zmeranie vytvorenie - stav pred zlepšením	X		X	X	X
	Určenie/ vytvorenie riešiteľského tímu	X		X	X	X
	Zadefinovanie cieľov pre zlepšenie	X		X	X	X
	Výkonanie analýzy príčin problému/ plytvania	X		X	X	X
	Výber najzávažnejších príčin problému/ plytvania	X		X	X	X
	Návrh konceptov riešeni zlepšeni pre elimináciu najzávažnejších problémov/ plytvania	X		X	X	X
	Výber najlepšieho konceptu riešenia	X		X	X	X
	Overenie/ simulácia správnosti konceptu pre reálny proces	X		X	X	X
	Schválenie realizácie vybraného konceptu riešenia	X	X	X	X	
Realizácia vybraného konceptu riešenia	X	X	X	X		
Vyhodnotenie splnenia cieľov a prínosov - stav po zlepšení	X	X	X	X		
Standardizácia zlepšenia	X	X	X	X		
Celoplošné zavedenie zlepšenia	X	X	X	X		
<b>Pomocné procesy v zlepšovani:</b>	<b>Bez korelácie</b>	X	X	X	X	
Vizualizácia zlepšovania procesov		X	X	X	X	
Výpočet prínosov		X	X	X	X	
Výpočet odmeny za zlepšenie		X	X	X	X	
Coaching pracovníkov	X	X	X	X		
Riešenie sporov	X	X	X	X		
<b>Veľkosť firmy:</b>	<b>Bez korelácie</b>	X	X	X	X	
Malá firma (MF) 1 – 24 zamestnancov		X	X	X	X	
Stredná firma (SF) 25 – 501 zamestnancov		X	X	X	X	
Veľká firma (VF) 501 a viac zamestnancov	X	X	X	X		
<b>Obmedz.</b>				<b>Bez korelácie</b>	<b>Bez korelácie</b>	



Výstup: Vyriešený problém/ odstránené plytvanie

Model organizácie zlepšovania

## **Referencie**

**Finidr, s.r.o., Český Těšín** - zavedenie systému zlepšovania, tréningy, **ZF BOGE Elastmetall Slovakia, a.s.** - zavedenie systému zlepšovania ZITA, **LEONI Slovakia, s.r.o.** - zavedenie systému zlepšovania SMER, tréningy, **I.D.C. Holding, a.s.** - zavedenie systému zlepšovania Z.U.Z.K.A., **Volkswagen Slovakia, a.s.** - zavedenie systému zlepšovania, riadenie zlepšovania, **Slovalco, a.s., Žiar nad Hronom** - tréningy a školenia, **Spartan Trnava** - tréningy a školenia, **Mondi SCP, a.s., Ružomberok** - reinžiniering systému zlepšovania NIS, tréningy, **Rautenbach Slovakia, s.r.o.** - zavedenie systému zlepšovania, školenia, **Bonatrans Group, a.s., Bohumín** - zavedenie systému zlepšovania, **Lasselsberger, s.r.o.** - zavedenie systému zlepšovania, školenia, **KNAUF INSULATION, s.r.o., Nová Baňa** - školenia, **Sauer-Danfoss a.s.** - školenia, **ACO Industries, k.s., Přibyslav** - audit zlepšovania procesov a implementácia systému zlepšovania

## **Kontakt**

S ďalšími otázkami sa môžete obrátiť na:

Ing. Ľudovít Boledovič, PhD., +421 903 440 517, [boledovic@ipaslovakia.sk](mailto:boledovic@ipaslovakia.sk)