

SYSTÉM ZLEPŠOVACÍCH NÁVRHOV AKO SÚČASŤ FILOZOFIE NEUSTÁLEHO ZLEPŠOVANIA

Doc. Ing. Katarína Teplická, PhD.

Ing. Martina Ďurková

Abstrakt

Koncepcia Kaizen predstavuje prístup neustáleho zlepšovania v podnikoch zameraný na využívanie potenciálu ľudského kapitálu v podniku. Pracovníci sú nositeľmi a spolutvorcami hodnôt podniku a ich výkonnosť prispieva k zvyšovaniu efektívnosti podniku. Súčasťou koncepcie Kaizen sú aj motivačné nástroje, prostredníctvom ktorých podnik zvyšuje kvalitu ľudského kapitálu a úroveň vzdelania pracovníkov, ktorí sa podieľajú na tvorbe pridanej hodnoty. Zlepšovacie návrhy a systém ich riadenia, posudzovania a realizácie je súčasťou koncepcie Kaizen a prispieva k rozvoju ľudského kapitálu.

Kľúčové slová. Kaizen, zlepšovacie návrhy, produktivita práce, osobný rozvoj.

Abstract

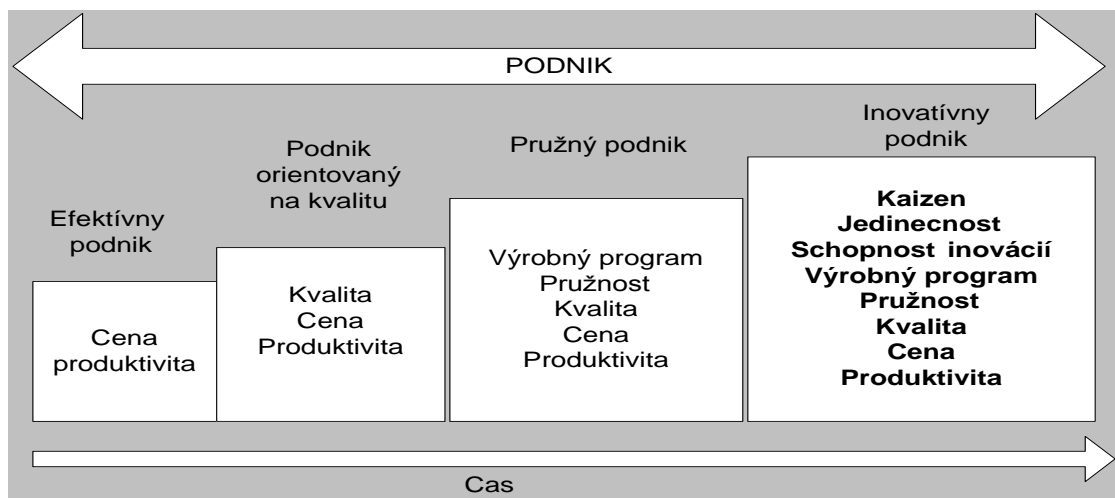
Conception Kaizen introduces access of continually improvement in the firm that is concentrated on using of potential human capital in the firm. Staffers are holders and co-authors of value in the firm and their productivity gives to increasing of efficiency of the firm. One part of system Kaizen are motivation tools by through the firm increases quality of human capital and level of education that they are participating on creation of economic value added. Improvement proposals and system of management, consideration, realization is a part of conception Kaizen and it contributes to human capital progress.

Key words. Kaizen, improvement proposals, productivity of labour, personal progress.

Úvod

Neustále zlepšovanie, na ktorom sa podieľa každý pracovník podniku je súčasťou japonskej koncepcie Kaizen. Táto koncepcia vyzdvihuje postavenie každého pracovníka v podniku, jeho osobný a kariérny rozvoj, pozíciu a pracovné zaradenie v podniku, ako aj jeho prínosy pre podnik z hľadiska výkonu jeho práce. Kaizen predstavuje neustále zlepšovanie, pričom zlepšovanie sa musí týkať všetkého, čo sa zlepšiť dá, a práve na zlepšovaní v podniku sa má podieľať každý pracovník. Vytvorenie vhodných podmienok pre neustále zlepšovanie, na ktorom sa podieľajú pracovníci podniku vytvára priestor pre inovácie v podniku a jeho neustály rast a rozvoj. Ľudský kapitál je jeden z najdôležitejších zdrojov, ktoré sa podieľajú na tvorbe pridanej hodnoty a ekonomického zisku. Zmena vo vnímaní pozície pracovníka podniku ako „člena rodiny“ je preferovaná najmä v japonskom manažmente. Pozícia a výsledky práce pracovníka sú vysoko hodnotené a pracovník má vytvorený priestor pre svoj osobný kariérny rast, ktorý zároveň prispieva k rozvoju podniku. Massaki Imai vo svojej knihe „Gemba Kaizen“ definuje zdokonaľovanie prostredníctvom prístupu **QCD**, čo znamená orientáciu na **kvalitu, náklady a dodávky** v zmysle uspokojovania potrieb zákazníka. [4] Tento

prístup je rozhodujúcim faktorom pre inovatívne podniky, ktoré môžu v rámci neustáleho zlepšovania zavádzať systém zlepšovacích návrhov.



Obr. 1: Kľúčové faktory inovatívneho podniku. (Kassay, 2001)

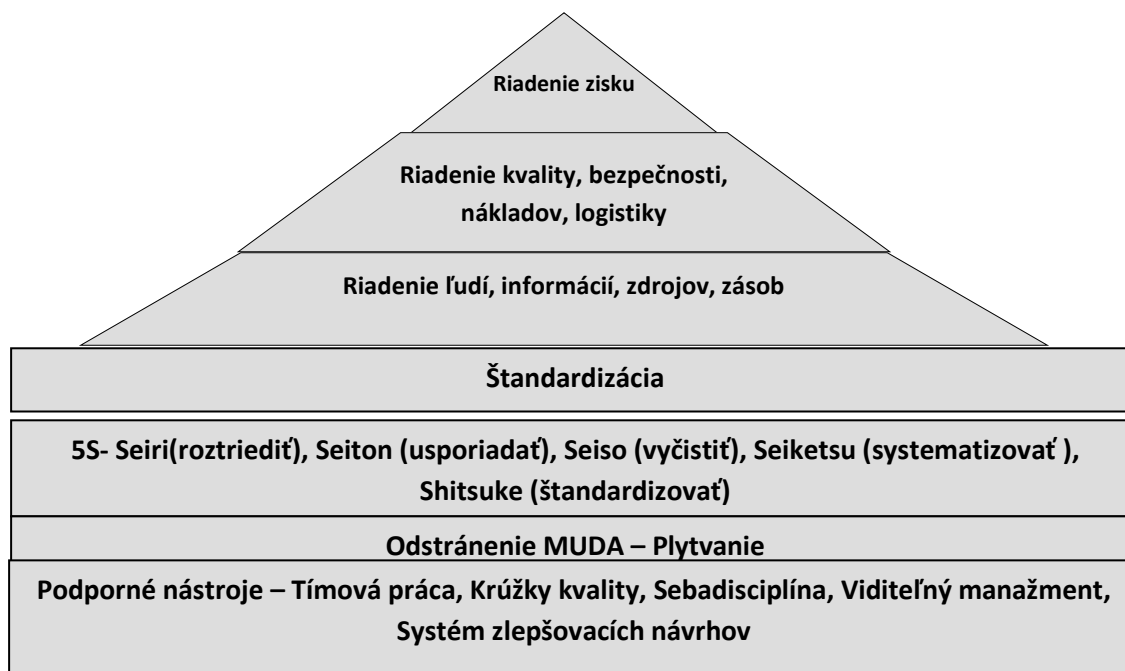
1. Konceptia Kaizen a nástroje Kaizen

Zdokonaľovať, racionalizovať, zlepšovať, to je základ, ktorý sprevádza každú vykonávanú podnikateľskú činnosť. V posledných rokoch dochádza v podnikateľskom prostredí k mnohým zmenám, ktoré zasahujú do oblasti podnikového riadenia a rozhodovania. Technický rozvoj, rozvoj informačných technológií, zvyšujúca sa produktivita práce, vyvolávajú tlak na rastúcu konkurenciu. V podnikoch je tento cyklus sprevádzaný výraznou orientáciou na potreby zákazníka s dlhodobým cieľom udržať si jeho priazeň, optimalizovať vnútorné faktory ovplyvňujúce dlhodobú prosperitu firmy, s hlavným dôrazom **na inovačnú schopnosť** podnikových procesov, ktorá sa premieta v inováciách v rámci každého procesu v podniku. Prvoradým cieľom každého podniku je neustále zlepšovanie, orientácia na zákazníka smerovaná k zvyšovaniu kvality výrobkov, procesov, služieb, ktoré dosahujú vysokú racionálnosť, účinnosť a účelovosť. [9] Túto úroveň výkonnosti možno dosiahnuť prostredníctvom novej japonskej koncepcie „KAIZEN“, ktorá predstavuje najznámejšiu koncepciu sústavného zlepšovania založeného na tvorivom myslení pracovníkov.(Masaaki Imai, 2007).

KAI- zlepšovanie (všetko sa dá zlepšiť, každý výrobok, technologický postup, pracovná činnosť, výrobný systém),

ZEN – zlepšovanie je neustále, reaguje na každú novú možnosť, zmenu podmienok, novú informáciu a môže sa na ňom podieľať každý pracovník. [10]

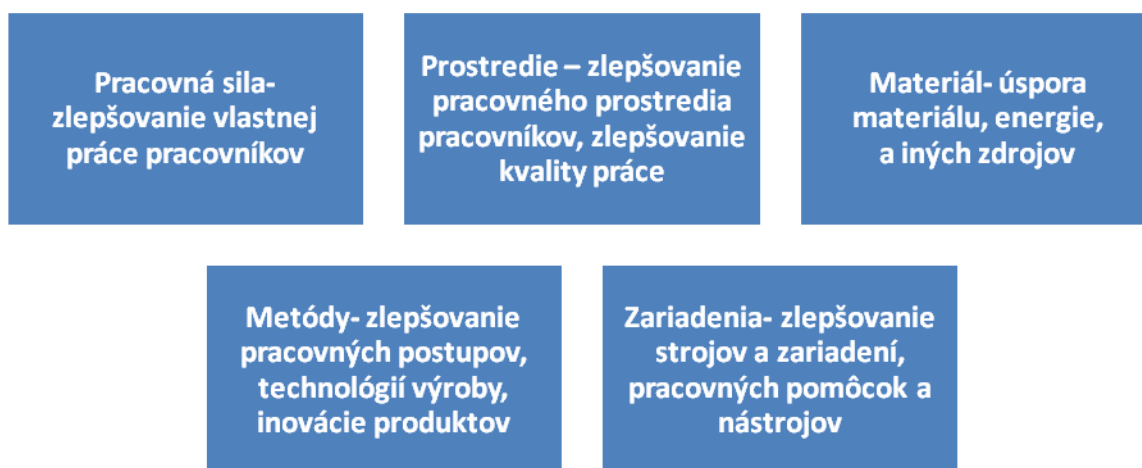
Kaizen znamená zlepšovanie produkcie v zameraní na zákazníkov, zlepšovanie všetkých procesov v hodnotovom reťazci podnikových činností, pri súbežnom znižovaní nákladov. Jeho bázou je masová iniciatíva pracovníkov podporovaná efektívnym motivačným systémom. Celková efektívnosť riadenia podniku vychádza práve z dosahovanej produktivity práce, ktorá je sledovaná cez výkony pracovníkov. Vzhľadom k tejto skutočnosti je možné konštatovať, že koncepcia Kaizen je orientovaná predovšetkým na pracovníkov a ich výkonnosť, pretože pracovníci sú nositeľmi a spolutvorcami hodnôt podniku. Význam inovácií v podniku prostredníctvom využívania systému zlepšovacích návrhov prináša podnikom aj ekonomické prínosy. (obr. 2)



Obr. 2: Gemba Kaizen : Dom Kaizen a systém zlepšovacích návrhov. [5,10]

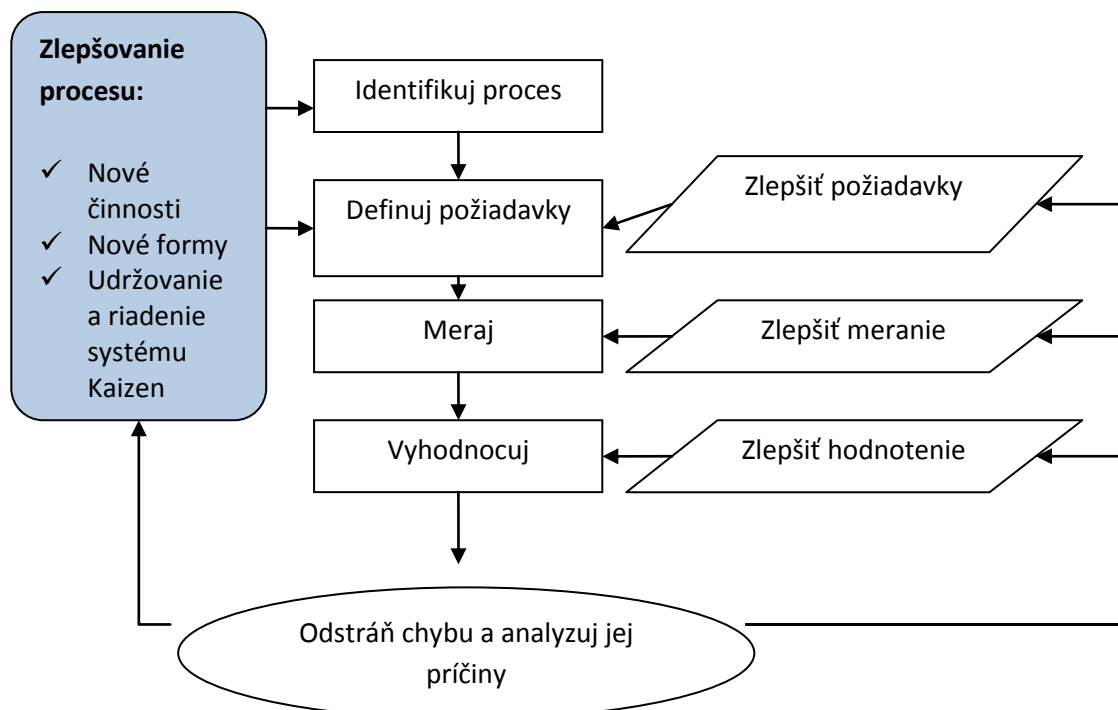
Systém zlepšovacích návrhov

Systém zlepšovacích návrhov je súčasťou koncepcie Kaizen zameranej na jednotlivca. Pre podniky je táto koncepcia veľmi významná, pretože umožňuje rozvoj pracovníkov spojený aj s ekonomickými efektmi (zvyšovanie zisku podniku, znižovanie nákladov na inovácie, zvyšovanie produktivity práce a pod.) Zlepšovacie návrhy v podniku predstavujú prínosy a zlepšenia vo viacerých oblastiach. Ak by sme sa pozreli na 5-M klasifikáciu a prínosy systému zlepšovacích návrhov, znamenalo by to pre podniky najmä tieto pozitívne reakcie :



Aj dnes platí, že najdôležitejším článkom riadenia a výkonu všetkých procesov v podniku je človek s jeho kreatívnym prístupom k riešeniu problémových situácií, človek so skúsenosťami a pracovnými návykmi a nie „umelá inteligencia“. Človek je pevným článkom v súčasnom procese výroby, obsluhy, manažovania, kontroly a aj z tohto dôvodu je nutné sa zaoberať jeho rozvojom. Ak chceme, aby proces neustáleho zlepšovania prebiehal v podnikoch kontinuálne, je potrebné ho identifikovať, definovať jeho požiadavky, merať jeho kvantitatívne ukazovatele a vyhodnocovať ukazovatele vo

vzťahu k určitým vopred stanoveným kritériám, aby bolo možné konštatovať, že nastalo zlepšovanie procesov. [6]



Obr. 3: PDCA cyklus zlepšovania procesov. [6]

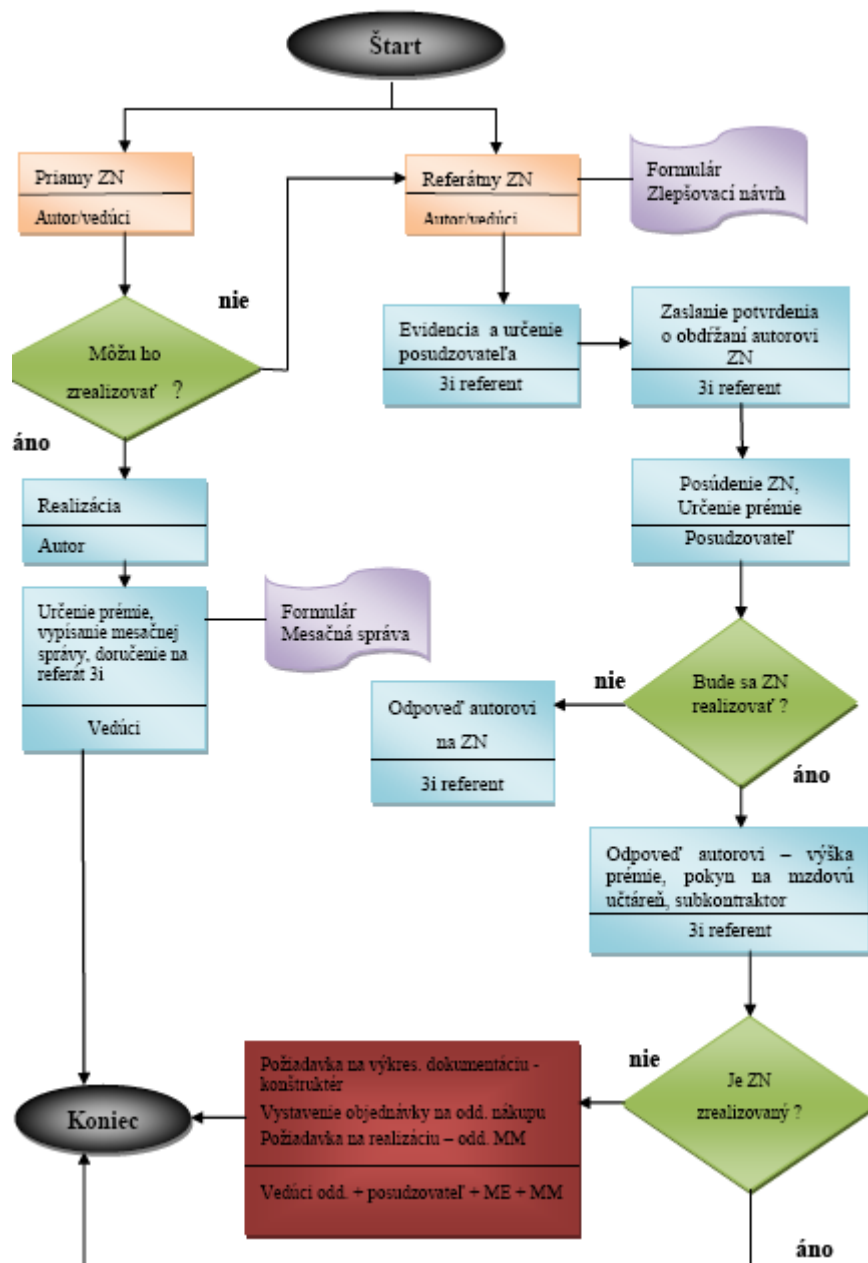
Systém zlepšovacích návrhov sa dnes aplikuje vo viacerých výrobných podnikoch. Prínosy systému zlepšovacích návrhov sa vo výrobných podnikoch premietajú najmä v oblasti zvyšovania pracovnej disciplíny, v oblasti rozvoja pracovníkov, v oblasti produktivity a bezpečnosti práce ako aj v ekonomickej oblasti. Cieľom zlepšovacích návrhov v podnikoch je uľahčenie práce pracovníkom, podpora rozvoja pracovníkov, odstránenie ťažkej fyzickej práce, odstránenie negatívnych aspektov práce, zvýšenie bezpečnosti práce, zvýšenie produktivity práce a kvality produktov, zabezpečenie úspory času a nákladov a pod. Okrem toho zlepšovacie návrhy prinášajú pracovníkom možnosti seberealizácie, rozvoja a kariérneho postupu. [3,1] Aby tento systém zlepšovacích návrhov mohol vo výrobných podnikoch fungovať, musí byť postavený na určitých vopred stanovených pravidlách, ktoré stanoví podnik a na hodnotení, ktoré vyplýva z podania zlepšovacích návrhov a ich realizácie. Jednou z možnosti realizácie takéhoto systému je aj vypracovanie smernice pre zlepšovacie návrhy a formulár pre pracovníkov podniku, ktorí sa zúčastňujú tohto procesu. Zlepšovacie návrhy môžu pracovníci podniku prezentovať rôznymi formami a najčastejšie využívanou formou je formulár pre zlepšovacie návrhy.

| Firma : | | Zlepšovací návrh | | Číslo zlepšovacieho návrhu: | |
|---------------------------------------|--------------|------------------|------------------|-----------------------------|--|
| Meno a priezvisko | Osobné číslo | Stredisko | Pracovná pozícia | Nadriadený | |
| Názov projektu pre zlepšovací návrh : | | | | | |
| Zlepšovací návrh (názov): | | | | | |
| Čo chcem zlepšiť? | | | | | |
| Metóda, stroj, | | | | | |

| | | | | |
|---|--|--------------------------|---------------------------------|---------------------------------------|
| organizácia práce... | | | | |
| Prečo to chcem zlepšiť? | | | | |
| Dôvody – problém-účinok... | | | | |
| Ako to chcem zlepšiť? | | | | |
| Spôsob zlepšenia, nová metóda, postup, technológia... | | | | |
| Schematický nákres: | | | | |
| Metóda pred zlepšením: | Metóda po zlepšení: | Účinok – efekt: | | |
| | | | | |
| Zlepšovacie návrh je už zrealizovaný: | ÁNO | NIE | | |
| | | | Dátum podania | Podpis pracovníka |
| | | | Dátum prijatia | Podpis pracovníka |
| Posudzovateľ: | | | | |
| Výsledok posúdenia zlepšovacieho návrhu: | 1. Prijatý zlepšovacie návrh a jeho realizácia | 2. Zvažuje sa realizácia | 3. Odmietnutý zlepšovacie návrh | 4. Nerealizovateľný zlepšovacie návrh |
| Hodnotenie zlepšovacieho návrhu: | 1. paušálna prémie | 2. skupinové odmeny | 3. referátna odmena | 4. nemerateľný úžitok |
| | | | | |
| Dátum realizácie zlepšovacieho návrhu: | | | | |
| Ekonomický prínos zlepšovacieho návrhu pre podnik: | | | | |

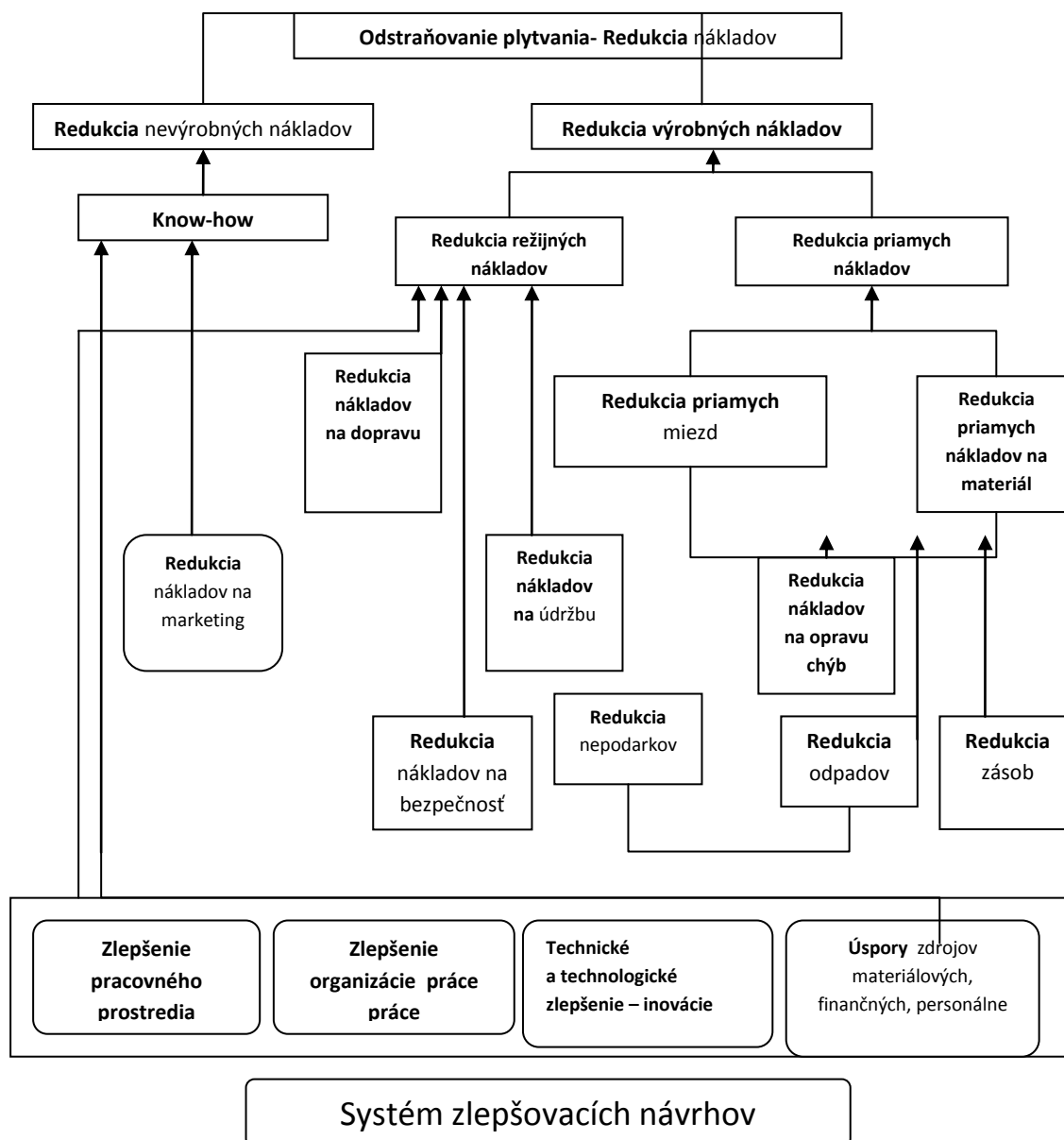
Obr. 4: Návrh formulára pre zlepšovacie návrhy. [6,10]

Systém zlepšovacích návrhov musí byť vopred pripravený a vypracovaný, musí obsahovať informácie ako budú pracovníci zlepšovacie návrhy podávať, ako budú oboznámení s týmto systémom, ako budú návrhy posudzované, kto ich bude posudzovať, čo tento systém má priniesť, ako budú pracovníci hodnotení, či bude zlepšovacie návrh realizovaný a akým spôsobom sa na jeho realizácii bude podieľať autor, komu budú patriť autorské práva, patenty, ako bude podnik pristupovať k zlepšovacím návrhom z hľadiska hodnotenia a prínosov pre podnik a pod. Tieto otázky musia byť vyriešené skôr ako sa systém stane reálnym a pracovníci začnú zasielať svoje nápady na príslušné oddelenie.



Obr. 5: Vývojový diagram návrhu systému zlepšovacích návrhov. [6]

Systém zlepšovacích návrhov môže byť upravený vnútornou smernicou, s ktorou budú oboznámení všetci pracovníci podniku. Vyhodnocovanie zlepšovacích návrhov by malo byť uskutočnené aj prezenčnou formou napr. na vývesných tabuliach v podniku, na internetovej stránke podniku a hodnotené na stretnutiach pracovníkov podniku. Okrem toho si tento systém vyžaduje aj vypracovanie spôsobu hodnotenia pracovníkov, čo je uvedené vo formulári pre zlepšovacie návrhy. Spustenie tohto systému zlepšovacích návrhov je pre podniky veľkým prínosom v ekonomickej, sociálnej, technickej a technologickej, environmentálnej oblasti. Zlepšovacie návrhy sú motivačným nástrojom pre pracovníkov podniku a umožňujú využívať ich potenciál pre rozvoj a rast podniku.[11] A keďže efektívnosť sa prejavuje v tvorbe pridanej hodnoty a tvorbe zisku, tento ekonomický aspekt je možné sledovať aj nasledovným spôsobom.



Obr. 6: Ekonomické prínosy aplikácie systému zlepšovacích návrhov. [8,10]

Systém zlepšovacích návrhov môže byť aj vhodným nástrojom merania efektívnosti fungovania systému neustáleho zlepšovania prostredníctvom kvantitatívnych ukazovateľov.

| | Počet zlepšení/počet pracovníkov | Počet zlepšovateľov/počet pracovníkov (%) | Prínosy/počet pracovníkov /rok (EUR) |
|----------------------------|----------------------------------|---|--------------------------------------|
| Hranica fungovania systému | 0,1 | 5-10 | 100-250 |
| Dobre fungujúci systém | 0,2-0,5 | 10-25 | 250-800 |
| Svetová trieda | 0,5-viac | 25-viac | 800-viac |

Zdroj: www.businessinfo.cz

Záver

Zlepšovacie návrhy predstavujú pre pracovníkov možnosť byť súčasťou podniku, rozvíjať a podieľať sa na činnosti podniku, čím sa môžu cítiť viac užitoční a potrební pre podnik. Je to pre pracovníkov forma motivácie, ktorá zlučuje niekoľko pozitívnych aspektov a to nie len spolupatričnosť k danému podniku, možnosť osobného rozvoja, možnosť ohodnotenia, ale aj možnosť prispieť k rozvoju a rastu podniku a podieľať sa na jeho rozkvetu. Zlepšovacie návrhy sú prostriedkom, prostredníctvom ktorého zamestnanci neustále zlepšujú svoje pracovné prostredie, organizáciu prácu, bezpečnosť, kvalitu produkcie, environment a pod. Tento prístup im umožňuje viac sa vzdelávať, ak chcú podať dostatočne odborne pripravený zlepšovací návrh, je to aj forma finančnej motivácie, pretože každý návrh môže byť ocenený paušálnou prémieou, ktorú si stanoví firma. Pre firmu je to neskutočne veľký prínos najmä z hľadiska know-how, pretože ľudský kapitál je najväčšie bohatstvo podniku a vedomosti ľudí posúvajú podnik dopredu v zmysle inovácií a rozvoja. Druhou stránkou tohto prístupu je aj ekonomický efekt, ktorý podniku plynie z návrhov, ktoré sa zrealizujú a prinesú rôzne úspory nákladov v podniku. Ak by mal podnik inovovať prostredníctvom externej organizácie musel by na to vynaložiť obrovské prostriedky a tak má možnosť inovovať prostredníctvom využitia potenciálu vlastných pracovníkov, čím redukuje náklady na inovácie.

Příspěvek byl vypravován v rámci projektu VEGA č. 1/0004/11.

Literatúra

1. Gyurák Babel'ová, Z.- Holková, A.- Vaňová, J.: Starostlivosť o zamestnancov v nových podnikateľských podmienkach. In: Management, Economics and Business Development in the new European Conditions : V. International Scientific Conference. Brno, 25-26 May 2007. - Brno : CERM, 2007. ISBN 978-80-7204-532-7
2. Kassay, Š.: Podnik svetovej triedy. 1.vydanie: Strateg, Nové Zámky: 2001. ISBN 80-88988-06-3
3. Kadárová, J., Turisová, R.: Inovatívne formy vzdelávania v priemyselnom inžinierstve.In: International Scientific Herald. Vol. 20, no. 1 (2010), p. 75-80. ISSN 2218-5348
4. Masaaki, Imai.: Gemba Kaizen – Řízení a zlepšování kvality na pracovišti. Brno: Computer Press a.s.,2005 ISBN 978-80-251-0850-3
5. Masaaki, Imai.: Kaizen- Metóda jak zavést úspornejší a flexibilnější výrobu v podniku. Brno:Computer Press a.s., 2007 ISBN 978-80-251-1621-0
6. Muchová, M.: Kaizen – neustále zlepšovanie výrobného procesu. Košice: TU F BERG. Diplomová práca.
7. Petřík, T.: Ekonomické a finanční řízení firmy. Manažérské účetnictví v praxi. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1046-3
8. Potkány, M. Šatanová, A.: Controlling moderný nástroj riadenia podniku. In: Ekonomický časopis, Bratislava, Slovak Academic Press s.r.o., 2004, s. 148 –165. ISSN 0013-3035.
9. Socha, L.: Systém manažerstva kvality podľa noriem ISO radu 9000. In: *Manažment v teórii a praxi.* roč. 6, č. 1/2010, s. 46-51, 2010. ISSN 1336-7137

10. Teplická, K.: Kaizen- účinný spôsob znižovania nákladov v podniku. In: Zisk. Č.4/2009, s. 52-55. ISSN 1337-9151
11. Vaňová, J.- Kučerová, M.- Paulová, I.: Aspekty aplikácie zásady vodcovstva v manažérstve kvality v podnikoch na Slovensku. In: Kvalita. Žilina: Roč. 18, č. 3 , s. 27-30, 2010. ISSN 1335-9231.

Adresa autora:

Doc. Ing. Katarína Teplická, PhD.

Ústav podnikania a manažmentu, F BERG TU v Košiciach,

Park Komenského 19, 040 11 Košice

Email: katarina.teplicka@tuke.sk

Lektoroval:

Prof. Ing. Jaroslav Nenadál, CSc.