



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

**Střední průmyslová škola strojnická Olomouc,
tř. 17. listopadu 49**

**Výukový materiál zpracovaný v rámci projektu
„Výuka moderně“**

Registrační číslo projektu: CZ.1.07/1.5.00/34.0205

Šablona: III/2Management jakosti

Sada: 2

Číslo materiálu v sadě: 1

**Tento projekt je spolufinancován Evropským sociálním fondem a státním
rozpočtem ČR**



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Název: Přístupy ke zlepšování

Jméno autora: Ing. Jiří Šimáček

Předmět: Management jakosti

Jazyk: Čeština

Klíčová slova: Kaizen, reengineering

Cílová skupina: žák 3. ročníku

Stupeň a typ vzdělání: střední odborné

Očekávaný výstup: Žák zná základní přístupy ke zvyšování kvality.



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Metodický list/anotace

Pracovní list obsahuje výklad a kontrolní otázky.

Datum vytvoření: 3. 1. 2013



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Přístupy ke zlepšování

Motto: Slabí lidé čekají na příležitost, silní si je vytvářejí.

I nejlepší firma s nejlepšími produkty musí nepřetržitě hledat a nacházet různé příležitosti pro zlepšování, neboť v okamžiku spokojení se se stávajícím stavem dochází ke stagnaci firmy a tím ke ztrátě pozice na trhu.

Zlepšováním jsou chápány všechny aktivity, které vedou k vyšší úrovni výkonnosti zaměstnanců, procesů, produktů nebo systému řízení (managementu). O zlepšení se jedná vždy, jestliže bylo v porovnání s předchozím stavem dosaženo vyššího efektu, který nemusí být vždy ekonomický. Systematické odhalování slabých stránek je nutné chápat jako příležitost pro zlepšování, v žádném případě se nesmí jednat o cestu k vyhledávání viníků.

V praxi se můžeme setkat s různými přístupy ke zlepšování. Obecně lze zlepšovací aktivity rozdělit do třech skupin:

- spontánní přístup
- systematický přístup řešení problému
- preventivní přístup

1. Spontánní přístup pravidla není systematicky usměrňován a v podstatě se jedná o:

- **jednorázové zlepšení** vyvolané zlepšovatelem v okamžiku, kdy se rozhodl realizovat myšlenku, která jej napadla,
- **operativní řešení** problému, který již nastal. Zde často dochází k rychlému intuitivnímu řešení nebo systematicky usměrňovanému nápravnému opatření. U operativního řešení se z důvodu požadavku na rychlé řešení často problém nevyřeší, ale jen zamaskuje. Ve skutečnosti se pak nejedná o zlepšování, ale odsunutí řešení problému do pozdější doby za cenu vyšších nákladů. K typickým chybám při operativním řešení patří:



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

- metoda pokusu a omylu
- neověření přínosu opatření
- odstranění následku problému, ale ponechání působení příčin
- přesunutí problému jinam (výmluva na materiál, stroj, atd.)

2. Systematický přístup řešení problému

Pro zlepšování kvality systematickým způsobem existuje celá řada různých a účinných nástrojů. V praxi lze rozlišit dva základní přístupy ke zlepšování, které se používají při řešení konkrétních problémů.

- **Kaizen** – Jedná se o postupné zlepšování po jednotlivých krocích. Přístup průběžného přírůstkového zlepšování bývá označován jako japonský přístup. Název kaizen vychází z japonských slov *kai* – změna, *zen* – lepší. Tento přístup se začal intenzivně vyvíjet v japonských firmách po 2. světové válce. Podmínkou úspěšnosti je to, že sami zaměstnanci mají snahu se na postupném zlepšování podílet. Obecně by kontinuální zlepšování mělo být zaměřeno na zvyšování kvality a řešení různých druhů plýtvání, které zvyšuje náklady a snižuje zisk (např. nadbytečné zásoby, zbytečné činnosti, složité postupy, zbytečná manipulace, prostoje, nevyužití strojů nebo lidí, zmetky, apod.). Pro postupné zlepšování existuje celá řada osvědčených nástrojů zvyšování kvality.
- **Reengineering** – Jedná se o zlomové, revoluční zlepšování spočívající v provádění skokových razantních změn. Jde tedy o radikální předělání, nikoli o úpravu nebo vylepšení. Tento přístup bývá někdy označován jako americký. Uplatňuje se zejména tehdy, když postupné zlepšování nepřináší očekávané výsledky. Provedení reengineeringu klade nejvyšší nároky na všechny zaměstnance, především však na vedoucí pracovníky, neboť je nutné je řešit komplexně v souvislostech v rámci celé firmy, protože vede ke změně zásadních procesů, organizace souvisejících činností a změně pracovní náplně zaměstnanců.



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

3. Preventivní přístup

Preventivní přístup spočívá ve vyhledávání možných rizik a vytváření takových opatření, která zabrání vzniku potenciálních vad. Také i u tohoto přístupu existuje řada různých nástrojů pro vyhledávání potenciálních vad a jejich odstranění.



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Kontrolní otázky:

1. Je nutné provádět průběžné zlepšování?
2. Jak dělíme zlepšovací aktivity podle přístupu?
3. Co je to Kaizen?
4. Co je to reengineering?



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Řešení:

1. Je nutné provádět průběžné zlepšování?

Ano, neboť v okamžiku spokojení se se stávajícím stavem dochází ke stagnaci firmy a tím ke ztrátě pozice na trhu.

2. Jak dělíme zlepšovací aktivity podle přístupu?

Obecně lze zlepšovací aktivity rozdělit do třech skupin:

- spontánní přístup
- systematický přístup
- preventivní přístup

3. Co je to Kaizen?

Jedná se o postupné zlepšování po jednotlivých krocích.

4. Co je to reengineering?

Jedná se o zlomové, revoluční zlepšování spočívající v provádění skokových razantních změn.



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Odkazy:

1. CHALOUPKA, J. *Jednoduše kvalita*. Praha: RedCat, 2008. ISBN 978-80-254-1346-3.
2. JIRÁSEK, J. *Za obzor hled', kdo řídíš*. 1. vyd. Ostrava: Dům techniky Ostrava, 2000. 103 s. ISBN 80-02-01354-9
3. VEBER, J. a kol. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. 2. vyd. Praha: GradaPublishing, 2007. 204 s. ISBN 978-80-247-1782-1