



KAIZEN

Nikdy nebude vynájdený systém, ktorý by úplne odstránil nutnosť pracovať.

Kaizen manažér

Keď som sa pred niekoľkými rokmi zúčastnila školenia kaizen, stretla som sa so zaujímavým človekom, ktorý nám premietal fotky o tom, ako robí kaizen v jednej slovenskej firme. Porozprával nám aj svoj osobný príbeh, v ktorom nám prezradil, že opustil dobré platené miesto v modernom martinskom Volkswagene, aby mohol pomáhať starej firme na Považí so zlepšovaním procesov, ako **kaizen manažér**. Bolo to obdivuhodné.

Krúžky kaizen

Keď som videla, že predmetom zlepšovania sú zhrdzavené kohútiky a kvapkajúca kvapalina, môj obdiv k nemu ešte narástol. Ukázal nám aj chátrajúcu prevádzku, ktorá od čias Dickensa nemala ďaleko. Krútila som nechápavo hlavou a to som už nevydržala a spýtala som sa, či nevidí, že táto firma má obrovské problémy a že nemá zmysel tam robiť **krúžky kaizen**, lebo ju za chvíľu zavrú? Keby mohli oči strieľať, tak som v tom okamžiku mŕtva. Všetci prítomní ich na mňa vrhli s komentárom, že to som asi nevidela iné prevádzky a že všade na Slovensku to vyzerá rovnako. Nemohla som tomu uveriť, písal sa rok 2006.

Zo školenia som si odniesla veľmi veľa. **Pokiaľ chceme robiť kaizen, musíme byť preto ozaj zapálení, kaizen sa týka konkrétneho problému v procese, kaizen robí obyčajne skupina ľudí, výstupy kaizen musia byť preukázateľné a vyčíslené.**

Kaizen a stratégia firmy

Iba jeden rok po školení sa moja zlá predpoveď naplnila. Firma sa dostala do konkurzu a zanikla. Myslela som na zaničeného kaizen manažéra a jeho krúžky kaizen. Bolo mi ho veľmi ľúto. Predviedol nám excelentný príklad zlepšovania procesov na praktickom príklade, dokonca aj s vyčíslením úspor. Malo to len jednu chybu, že **jeho práca nebola v súlade so stratégiou firmy**, ak sa o nej vôbec dá hovoriť.

Kaizen v Japonsku

Môj záujem o kaizen sa začal zvyšovať. Na našom trhu boli k dispozícii dve knihy od pána Imaia, **Kaizen (2004) a Gemba kaizen (2005)**, ktoré som hneď prečítala. Jediné, čo som si z kníh zapamätala bolo, že kaizen je životná filozofia, má základ vo výrobnom systéme firmy Toyota, robí sa v Japonsku, kde sú ľudia zvyknutí pracovať tímovo, tešia sa s dosiahnutých výsledkov a kde zlepšovanie procesov je jeden zo základných pilierov riadenia organizácie. Keď som si spomenula na príklad zo slovenskej firmy, knihy som uložila na poličku a pokladala som ich za literatúru sci-fi.

Kaizen a Toyota Production System

Môj názor na kaizen sa radikálne zmenil v roku 2008, kedy vyšla kniha pána Likera, **Jak to dělá Toyota**. Uvedomila som si **silu celého výrobného systému TPS** a pochopila som, že kaizen (14 zásada) nie je možné vytrhnúť z kontextu a používať samostatne, ale jeho význam a zmysluplnosť narastá v spojení s ďalšími 13 zásadami TPS. Bolo to prekrásne a **dávalo to zmysel**. Japonsko bolo však ďaleko a Slovensko tu. Na **seminároch TPS** mi účastníci hovorili o konkrétnych príkladoch v ich firmách a zrazu som to videla optimisticky.

Kaizen a kultúra organizácie

Myslím si, že v našich firmách je čo zlepšovať, poznáme množstvo **metód, nástrojov a foriem zlepšovania**. Mali by sme sa teda tešiť. Nezabudnem však na rozhovor s jedným manažérom, ktorý mi cestou autom zo Žiliny do Bratislavy rozprával, že má v tých metódach taký zmätok, že si nevie prakticky predstaviť ich aplikáciu v praxi. Pokúsila som sa mu

vysvetliť, že kaizen nie je len záležitosťou metód riadenia, ale hlavne **kultúry vo firme**, ktorá je založená na **neustálom zlepšovaní, neustálej sebareflexii, neustálom vzdelávaní, sebariadení zamestnancov**, ktorí by mali prichádzať s návrhmi na zlepšenie nie preto, že im to niekto prikazuje, ale preto, že to sami chcú, môžu a vedia vykonať a vidia hneď úžitok pre firmu a tiež pre seba. Keď si uvedomíme, že zlepšovanie procesov je na 20% záležitosťou metód riadenia a 80% záležitosťou myslenia, tak bez tvorivého myslenia a zápalu ľudí si kaizen neviem celkom dobre predstaviť. **Zmena kultúry organizácie je vecou manažmentu a je to beh na dlhé trate.**

Komplexná metodika kaizen



Pán Miroslav Bauer a kolektív nám v svojej knihe Kaizen (2012) predstavujú komplexný pohľad na **KMS: Kaizen Management System**:

- TCM: Total Change Management
- TPM: Total Productive Maintenance
- TFM: Total Flow Management
- TSM: Total Service Management
- TQM: Total Quality Management

Za najcennejší prínos knihy pokladám to, že obsahuje **postupnosť implementácie jednotlivých metód riadenia** od Muda-plytvanie, 5S, vizualizácia, kaizen tímy, až po vysvetlenie cieľov a postupov TPM, TFM, TSM, TQM a to všetko v kontexte TCM-Total Change Management. Hneď v úvode autori uvádzajú kroky **úspešnej stratégie kaizen**. Kniha má peknú štruktúru, každá kapitola obsahuje príklady z praxe. V závere knihy nájdeme úvahy, prípadové štúdie a návrhy na personálny kaizen, čo ma osobne veľmi prekvapilo a potešilo. Z knihy vyžaruje pokora a múdrosť, veľmi dobre sa číta, lebo má hlavu (myšlienku, koncepciu) a päť (metódy a postupy).

[Kaizen, cesta k štíhlejšej a flexibilnej firme: minútová učebná stránka](#)

[Kaizen: aktualizovaný seminár](#)

[Kaizen: knihy](#)

[Kaizen: článok](#)

Prajem vám príjemné chvíle pri čítaní kníh kaizen. Pokiaľ sa rozhodnete rozšíriť si vzdelanie v tejto zaujímavej oblasti, ponúkam vám [seminár kaizen](#) a teším sa na stretnutie s vami.

Pekný januárový deň vám praje

Marta Krajčiová