

Wuppertal Institute
for Climate, Environment
and Energy



Module S8

Kontinuálny proces zlepšovania (CIP)

Autori: Anna Bliesner, Tobias Engelman, Claudia Kaiser, Thomas Lemken, Thomas Merten, Kristin Parlow, Holger Rohn, Ina Schäfer (Wuppertal Institut für Klima, Umwelt Energie GmbH) ; Ingo Rauhut (Westdeutscher Handwerkskammertag e.V.)
Preklad: Cenkel, Václav, Trenčianska regionálna komora SOPK

Status: 15.05.10



Education and Culture DG

Lifelong Learning Programme

Imprint

Autori:

Anna Bliesner, Tobias Engelmann, Claudia Kaiser, Thomas Lemken, Thomas Merten, Kristin Parlow, Holger Rohn, Ina Schäfer (Wuppertal Institut für Klima, Umwelt Energie GmbH)
Ingo Rauhut (Westdeutscher Handwerkskammertag e.V.)
Adaptácia do slovenčiny: J. Cenkel, J. Václav, Trenčianska regionálna komora SOPK

Kontakt:

Herausgeber: Westdeutscher Handwerkskammertag e.V. (WHKT)
Sternwartstrasse 27–29
40223 Düsseldorf
Tel: (02 11) 30 07-700
Fax: (02 11) 30 07-900
E-Mail: whkt@handwerk-nrw.de
Internet: www.handwerk-nrw.de
Hauptgeschäftsführer: Dipl.-Volksw. Reiner Nolten

Trenčianska regionálna komora SOPK ZRRHN
Jilemnického 2
911 01 Trenčín
Slovensko
sopkrktn@sopk.sk
www.sopk.sk

Publikácia spracovaná v rámci projektu Euro Crafts 21 realizovaného v rámci programu Leonardo da Vinci:

Tento projekt je finančne podporený Európskou komisiou. Publikácia predstavuje názory autorov, a Európska Komisia nie je zodpovedná za využitie a súvislosti vzniklé s využitím v tejto publikácii uvedených informácií.

Projekt Euro Crafts 21 je v rámci programu Leonardo da Vinci realizovaný pod vedením plenum – spoločnosťou pre holistický udržateľný rozvoj a Factor 10 Institute Austria. Cieľom projektu je vytvoriť významnú pridanú hodnotu v oblasti odborného vzdelávania v Rakúsku a ďalších zúčastnených partnerských krajinách (Fínsko, Nemecko, Slovensko, Španielsko a Maďarsko). Toto sa dosiahne prostredníctvom transferu inovácií vo forme produktov z už ukončeného projektu – zameraného na vývoj a testovanie širšieho kvalifikačného a konzultačného konceptu pre manažment trvalej udržateľnosti v sektore remesiel v North Rhine-Westphalia (Nemecko).

www.eurocrafts21.eu

Trenčín, September 2010

Projektový partneri Euro Crafts 21

Administrácia:	<p>Kontraktor: plenum – society for holistic sustainable development, www.plenum.at</p> <p>Koordinátor: Factor 10 Institute, Rakúsko, www.faktor10.at</p>
Projektový manažér:	<p>Kontraktor: Sylvia Brenzel, plenum Austria</p> <p>Koordinátor: Christopher Manstein, Factor 10 Institute, Rakúsko</p>
Partneri:	<p>Meisterstrasse Austria, Vienna, Rakúsko: www.meisterstrasse.at</p> <p>Wuppertal Institute für Climate, Environment and Energy, Wuppertal, Nemecko: www.wupperinst.org</p> <p>Trifolium – Beratungsgesellschaft mbH, Friedberg, Nemecko: www.nachhaltigkeit.de</p> <p>Kuopio Akadémia designu, Savonia Univerzita užitočného umenia, Kuopio, Fínsko: www.designkuopio.fi</p> <p>Obchodná a priemyselná komora Csongrád County, Szeged, Maďarsko: www.csmkik.hu</p> <p>Trenčianska regionálna komora SOPK, Trenčín, Slovensko: www.sopk.sk</p> <p>GesMA Moreno A. – Environmental Management and Sustainability, Valencia, Španielsko: www.gesma.es</p> <p>Conselleria de Medi Ambient, Aigua, Urbanisme i Habitatge - Generalitat Valenciana, Valencia, Španielsko: www.cth.gva.es/CTL</p>

Obsah

Zoznam grafov	4
Zoznam tabuliek	4
1. Úvod	5
2. Popis modulu	5
3. Komponent A: Základy CIP	6
3. Komponent B: Model zavedenia CIP.....	12
4. Komponent C: Metódy CIP a ich aplikácie	14
5. Zdroje	18
6. Linky	19
7. Materiály	19

Zoznam grafov

Obr. 1: Deming-Kreis a CIP [Kostka/Kostka 2007]

Obr. 2: Inovácie a proces neustáleho zlepšovania [Kostka/Kostka 2007, str. 18]

Zoznam tabuliek

Tabuľka 1: Druhy strát [zdroj: Kostka / Kostka 2007]

1. Úvod

Za úspešného podnikateľa s dobrou povestou je možné považovať podnikateľa, ktorý vie dlhodobo predávať svoje výrobky či služby. V praxi to znamená, že pri predaji zohľadňuje požiadavky zákazníkov, ktoré sa líšia v závislosti od ich charakteru, teritória a aj času. V dnešnej dobe pritom musí čeliť konkurencii a rastúcim cenám energií, materiálov a pracovnej sily. Jedinou cestou k úspechu a dlhodobého podnikania je schopnosť optimalizovať náklady pri flexibilnom reagovaní na potreby trhu. K tomuto cieľu napomáha niekoľko metód. Jednou z nich je metóda neustáleho zlepšovania, ktorá je bližšie popísaná v tomto module.

2. Popis modulu

Ak má byť podnikateľ úspešný, je jeho snaha zameraná na neustále zdokonaľovanie výkonnosti podniku veľmi dôležitá. Dosiahnutie neustáleho rozvoja spoločnosti býva v praxi často zložitý.

Od polovice 90-tych rokov, sa koncepcia manažmentu začala zaoberať procesom "Neustáleho zlepšovania procesov" (ďalej len "CPI), často spojeného využívaním pracovných skupiny a tímového prístupu, ako ústredný impulzu poznania zlepšenia prevádzkovej stratégie [Kopp 2000].

CIP pritom neposkytuje žiadne predpísané návody. Skôr je to "činnosť", ktorej hlavnou zásadou je, že neustále zlepšovanie visí od zapojenia všetkých zamestnancov spoločnosti, manažmentu, vedúcich a zamestnancov. [Imai 2001].

→ Modul S5 Procesné riadenie

→ Modul B2 Interná kontrola

Preto modul "kontinuálny proces zlepšovania" (CIP) pozostáva z týchto zložiek:

Komponent A: Základy CIP,

Komponent B: Model zavedenia CIP

Komponent C: Metódy CIP a ich aplikácie

.

3. Komponent A: Základy CIP

Relevantné kľúčové slová v tejto časti: CIP, KAIZEN, Demingov kruh, hľadanie miest strát, princípy a usmernenia pre CIP

V tomto komponente sa naučíte:

- aká je súvislosť medzi európskym prístupom CIP a japonským prístupom KAIZEN,
- prečo je hľadanie miest strát hlavným bodom pozornosti CIP a
- ktoré zásady a hlavné línie sa dodržiavajú u CIP

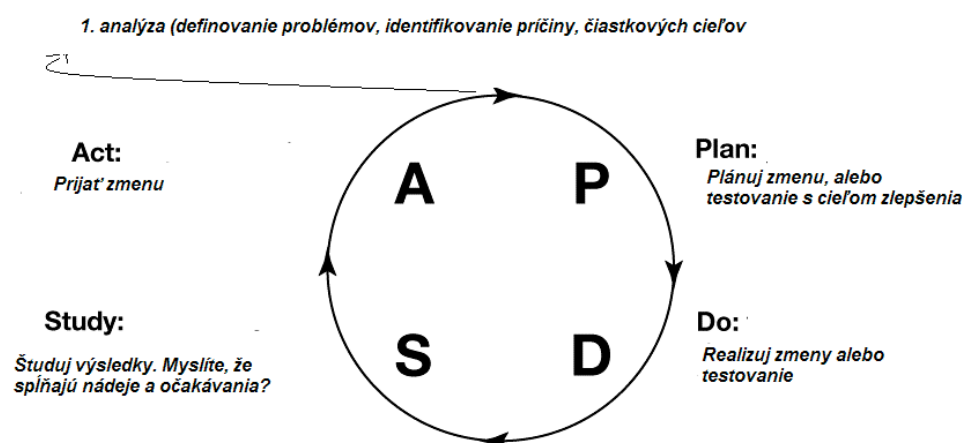
CIP a KAIZEN

CIP má svoje korene v japonskej manažérskej praxi rokoch 1950 až 1960. Pojem Kaizen (kai = zmeniť a zen = dobro), znamená "dobro pre zlepšenie" alebo "zmenu" k lepšiemu. Pri hľadaní zameranom na neustále zlepšovanie sa a vysokú mieru tímovej práce, dosiahla japonská automobilka vrchol medzinárodného automobilového priemyslu, pokiaľ ide o produktivitu a kvalitu.

Základným prínosom Kaizen je, že každý systém je od doby svojho vzniku vystavený rozpadu, ak nie je neustále obnovovaný alebo zlepšovaný [Kostka / Kostka, 2007]. Význam Kaizen je preložený v nemčine ako kontinuálny proces zlepšovania (CIP).

→ S8-A1: proces neustáleho zlepšovania (CIP)

Prevedené na prístup "podnikateľsky orientované hlavné línie" dosahuje CIP zvýšenie kvality a produktivity stálymi a konzistentne vykonávanými malými krokmi. Implementácia CIP je založená zásadne na cykle PDCA, alebo Demingovho kruhu, ktorý opisuje prístup k plánovaniu, realizácii, kontrole a konanie (vid'. obr. 1). Cyklus PDCA je iná forma prezentácie radaru cyklu neustáleho zlepšovania, ale výsledok prišiel na rovnaké vyhlásenie.



Obr. 1: Deming-Kreis a CIP [Kostka/Kostka 2007]

→ pozri tiež Modul B2 »Interné hodnotenie« a Modul S5 »Procesné riadenie«.

→ S8-A2: Seba hodnotenie udržateľnosti- CIP

Tomto prípade tieto činnosti nie sú pridanou hodnotou, nakoľko sťažujú alebo bránia vytváraniu pridanej hodnoty. Napríklad sú to:

- zásoby;
- straty vznikajúce pri poskytovaní služieb,
- poruchy
- netransparentnosť,
- nejednoznačné chápanie a ciele a
- funkcie výrobku alebo služby, ktoré nevychádzajú z potrieb zákazníka(-ičky)

→ S8-A3: Princípy CIP vo vlastnom podniku- skupinové diskusie

Avšak sledovanie zdrojov neefektívnosti neznamená, že je možné úplne nutné tieto zdroje eliminovať. Cieľom CIP je skôr, zvýšiť povedomie o týchto neefektívnych rezervách a podporiť ich priebežné znižovanie.

Princípy CIP

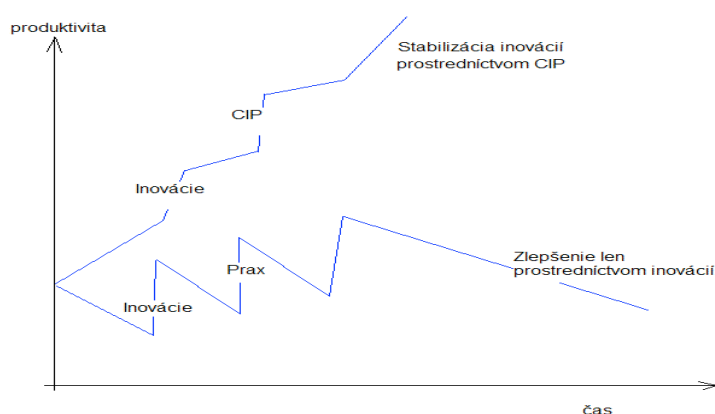
CIP je založený na určitých zásadách. Tie môžu byť [ako sú popísané: Kostka / Kostka, 2007, Witt / Witt 2007, Imai 2001, Seifert, 1996]:

1. Zlepšenie a orientácia na dlhodobú udržateľnosť

Zmeny sú súčasťou behu udalostí prírodných systémov. Príroda sa prispôsobuje neustále sa meniacim sa okolnostiam.

Ak zmena nastáva po kompletnej obnove v určitej oblasti, ktorá predstavuje radikálne a revolučné riešenie a zvyčajne ide o jedinečný ukončený proces, potom hovoríme o inovácii.

Ak chcete prostredníctvom inovácie dosiahnuť určitý stav, vyžaduje to niekoľko menších aktivít a opatrení na stabilizáciu a tiež zlepšenia nového stavu. Zvolený prístup môže byť totožný s tým, ktorý bol popísaný v CIP. Dôležité je, že takéto popísané inovácie a CIP nie sa nevylučujú, ale skôr dopĺňajú. Ukážka tejto základnej myšlienky CIP je na obrázku 2.



Obr. 2: Inovácie a proces neustáleho zlepšovania [Kostka/Kostka 2007, str. 18]

Inovácia a skvalitnenie obchodných procesov zvyšuje udržateľnosť podnikov prostredníctvom zlepšenia vnútorných procesov a vedie tu k úsporám nákladov. CIP zahŕňa aj orientáciu na základné prístupy konania pre zachovanie udržateľnosti.

→ pozri tiež Modul B1 »udržateľné podnikanie živností – úvod«.

2. Orientácia na zamestnancov

Ústredná myšlienka CIP je zabezpečiť, aby zamestnanci

- vedeli prispievať k neustálemu zlepšovaniu obchodných procesov,
- boli odborníkmi(-čkami) na svojom pracovných miestach, ktorí(-é) vedia najlepšie rozpoznať problémy svojich procesov a vypracovať vhodné riešenie [Hutwelker o.J.].

CIP kladie nároky na zlepšovaní ľudskej bytosti, ktorú tvoria vysoko kvalifikovaný odborníci. Ich začlenenie do procesu neustáleho zlepšovania vedie k silnej identifikácii s cieľmi spoločnosti, a zároveň k vysokej úrovne motivácie. CIP môže byť základom pre budovanie dôvery medzi manažérmi a zamestnancami.

3. Proces a orientácia na výsledky

Na dosiahnutie udržateľného a dlhodobu optimalizovaného zisku sa spolu s CIP, orientuje aj na výsledky a súvisiace procesy [Kostka / Kostka, 2007]. Procesy musia premyslené a zrejmé zamestnancom, predtým, ako vykonajú zlepšenia, tak aby zákazník(-čka) obdržal(-a) výsledok v najvyššej možnej kvalite.

4. Orientácia na kvalitu

S procesom a orientáciou na výsledky zahŕňa aj CIP aj záväzok kvality. CIP ako forma obchodnej orientácie je výzva pre všetky odvetvia trvalo usilovať o zvyšovanie kvality.

→ pre orientáciu na zákazníka pozri tiež Modul S2 »Potreby zákazníkov«

5. Orientácia na zákazníka

Ak sa orientuje na procesy, výsledky a kvalitu výrobkov a služieb spoločnosti, môžete tak robiť v záujme uspokojenia potrieb odberateľov(-liek), alebo zákazníkov(-čok).

6. Transparentnosť a orientácia na fakty

Transparentne stanovené procesy sú cestou aj cieľom CIP. Iba prostredníctvom transparentných pracovných postupov bude jasné, na akom mieste dochádza

k časovým, pohybovým, priestorovým alebo zdrojovým stratám. Orientácia na fakty úzko súvisí s transparentnosťou. Straty a problémy možno odvodiť z meraní alebo kľúčových údajov a môže byť požadované zníženie alebo ich odstránenie.

Prostredníctvom ukazovateľov možno stanoviť konkrétne ciele pričom pre dosiahnutie zlepšenia musia byť jasne a presne formulované.

→ pre hodnotenie údajov pozri tiež Modul S7 » Kľúčové ukazovatele pre podnikové riadenie « a Modul S5 »Procesné riadenie«.

→pre personálnu motiváciu, hodnotenie výkonnosti a stanovovanie cieľov pozri tiež Modul S13 Situačné vodcovstvo.

Ďalšie pokyny z CIP - súhrn

Základné princípy, ktoré boli opísané v predchádzajúcej časti, možno zhrnúť do nasledujúcich na dodržiavanie jednoduchých pokynov pre dodržiavanie manažmentom [podľa Hutwelker]:

- cieľavedomosť práce
- vychádzať z lokálnej situácie »konať lokálne«,
- problémovo ústretovosť
- hovoriť v dátach .
- prevaha procesov
- zlepšovanie a získavanie ako aj
- spolupráca.

Dve z týchto línií sú znova uvedené, pretože zahŕňajú oblasti relevantné pre malých podnikateľov a živnostníkov, ktoré musia byť posilnené.

→S8-A4: Čo nemožno vidieť na počítači...

"Konať lokálne,"

Ak chcete zistiť príčinu problémov, je najlepšie sa orientovať na miesta kde sa realizuje vytváranie hodnôt. Len z konkrétneho miesta je možné získať informácie o aktuálnej situácii a možnostiach pokroku.

U remeselníkov a živnostníkov je v celku bežné, že dochádza k úzkej spolupráci medzi vlastníckmi (-čkami) a zamestnancami je najmä preto, že veľká časť vlastníkov(-čok) podnikov plne aktívne podieľa na každodennej prevádzke. Je potrebné poznamenať, že zamestnanec na mieste získava vedomie, že je podporený a že je mu ponúknutá pomoc. Táto oblasť živnostenského podnikania je preto často problematická.

Otvorenosť problémom

Prístup "konaj lokálne", predpokladá aj nezaujatosť postoju prichádzajúcim problémom. Pri práci môže zákonite naraziť na problémy. Problémy ale sú vždy vstupnými bodmi umožňujúcimi niečo konkrétne zlepšiť. V žiadnom prípade by nemal vlastník podniku, že problémy nebude tolerovať. To by mohlo mať za následok, že problémy budú riešené nesystematicky alebo budú zamietnuté pod koberec – budú zakrývané.

3. Komponent B: Model zavedenia CIP

Relevantné kľúčové slová v tejto časti: uvedenie do problematiky a trvalé zlepšovanie podľa CIP, senzibilizačné fázy, počiatočná fáza, realizačná fáza, fáza stabilizácie

V tomto komponente sa naučíte:

- ako postupovať pri uvádzaní CIP do každodennej prevádzky,
- čo sa berie pri tom na zreteľ
- ktoré fázy sú brané zreteľ pri zavedení jednoduchého modelu

Implementácia CIP do každodennej prevádzky, predstavuje značný problém, najmä pokiaľ ide o malé a stredne- veľké podniky v sektore živností. Vzhľadom k tomu, že proces zahŕňa aj zmeny na základe odpozorovaného správania sa, je proces zavádzania a jeho vykonávanie niekedy zdĺhavý. Zavedenie a neustála podpora CIP preto si vyžaduje štruktúrovaný prístup, ktorý môže byť rozdelený do etáp [podľa Kostka / Kostka, 2007].

→ S8-B1: Model zavádzania CIP

Senzibilizačná fáza

Ak chcete mať vplyv na zmeny CIP, musí vedenie firmy dať zavedeniu systému plnú podporu.

Vedenie spoločnosti (u živností predovšetkým v drobný živnostník) musí byť vedomí cieľov a krokov potrebných pre zvýšenie konkurencieschopnosti, zavádzania inovácií, požiadavke na zdroje a míľniky, kritériá pre zavedenie CIP a musí realizovať rozhodnutia základe tohto poznania.

Poskytnutie informácie k implementácii CIP zvyčajne vyžaduje externú pomoc. Pre tento účel môže drobný podnikateľ požiadať o pomoc obchodného poradcu svojej obchodnej komory, s ktorým môžu byť spoločne dohodnuté to, ako je možné tieto informácie sprostredkovať a koho je možné ďalej prizvať do spolupráce.

→ S8-B2: Čo by sa malo zvážiť v úvode CIP?

Štartovacia etapa

Vzhľadom k tomu, že CIP je projekt na ktorom by sa mali podieľať všetci zamestnanci spoločnosti, musia sa prijať opatrenia pre všetkých hráčov „na palube.“ Po podrobnom naplánovaní realizácie CIP v prostredí podniku a zapojení externých konzultantov, musí nasledovať priblíženie projektu zamestnancom. To sa musí uskutočniť čo najskôr a komplexne. Napríklad, od dvoch do štyroch týždňov pred začatím podujatia (kick off) informovať konkrétne cieľové skupiny, napríklad prostredníctvom uverejnenia na úradnej tabuli (ak je k dispozícii), alebo e-mailom.

→pre spôsoby internej komunikácie pozri tiež Modul S6 Interná komunikácia.

V tejto fáze môže byť vhodné, aby niektorí zamestnanci (dobrovoľníci alebo zúčastnené strany) boli už vopred vybratí, tí ktorí budú získajú potrebné zručnosti tak, ich zapojenie prinášalo ich názory pre zavedenia CIP do života . Úvodné stretnutie predstavuje predovšetkým kanál poskytujúci informácie pre všetkých zamestnancov, ale aj odpovede na otázky ktoré vznikajú v súvislosti so zavedením CIP. Úvodné stretnutie slúži tiež pre prvé spoločné vyhľadávanie rezerv pracovníkov. To môže prispieť k tomu, že sa získa východisko pre intelektuálne a emocionálne prijatie pre zavedenie CIP.

→S8-B3: Plánovanie otváracieho podujatia!

Fáza implementácie

V realizačnej fáze zavedenia sa začína metóda CIP uplatňovať v prevádzkových procesoch.

Stabilizačná fáza

CIP je proces bez konca. Stane sa tak uznávanou súčasťou každodennej práce všetkých zamestnancov. Dôležitým príspevkom vzniká, keď vedenie spoločnosti kombinuje implementáciu CIP do zavedeného systému organizačnej štruktúry a procesov, čo umožňuje, s minimálnou námahu riadiť a dokumentovať CIP v miestach jednotlivých procesov.

4. Komponent C: Metódy CIP a ich aplikácie

Relevantné kľúčové slová v tejto časti: Vyhľadávanie rezerv, 5A akcie, stanovenie cieľov, vizuálny manažment

V tomto komponente sa naučíte:

- metódy pre zavedenie a implementáciu CIP

→ S8-C1: Metódy CIP v skratke

Vyhľadávanie rezerv

Hľadanie rezerv je o tom, kde sú identifikovateľné údaje poukazujúce na straty alebo kde sú identifikované odpady. Väčšinou sa jedná o malé "požierač energie", ktoré už prestali byť považované za problémové, pretože sa na ne zvyklo. Hľadanie môže byť zamerané na vnútropodnikové "in-house" hľadanie zdrojov rezerv zamerané na zníženie zbytočnej spotreby zdrojov a teda k udržateľnejšiemu rastu ekonomickej aktivity. Celkom možno pozorovať sedem oblastí strát, ktoré sú zhrnuté v nasledujúcej tabuľke.

Oblasť výroby	Kancelárska a administratívna technika
Nadprodukcia	Dvojitá a viac odborná práca
Zásoby	Zásoby
Doprava	Doprava
Prestoje	Prestoje a zdržanie
Produkcia	Prepracovanie a vyhľadávanie
Pohyby	Rozvrhnutie pracoviska
Chyby	Chyby

Tabuľka 1: Druhy strát [zdroj: Kostka / Kostka 2007]

Nadprodukcia

Je to výroba vo väčšom objeme ako sú požiadavky zákazníkov(-čok). Iný termín pre toto je pojem „jalového výkonu“.

(Obeh) zásob

U zásob musí byť zriadený sklad čo spôsobuje tieto náklady.

Doprava

Preprava nie je procesom podieľajúcim sa na tvorbe pridanej hodnoty. Všetko čo sa nepodieľa na tvorbe pridanej hodnoty, sa musí zásadne prehodnotiť.

Prestoje a zdržanie

Prestoje a zdržanie spôsobené nedostatočnou dostupnosťou zariadení, materiálov a / alebo informácií. Pracovníci a stroje nemôžu byť odpovedajúco využité, takže nie je možné dosiahnuť najlepšia pridaná hodnota.

Straty počas výrobného procesu

Tieto vznikajú keď nie sú optimálne nastavené procesy výroby a nevyužíva sa jednoduchší a rýchlejší spôsob, ako produkovať.

Zbytočné pohyby

S pomocou zmien v rozvrhnutí pracovného priestoru sa podarí odstrániť straty zbytočných pohybov.

Chyby

Chyba v prevádzke výroby môže byť spôsobená nedostatočnou koncentráciou alebo nepozornosťou. Vedú k nižšej kvalite riadenia výkonnosti podniku a môže vyvolať nespokojnosť medzi zákazníkmi (-ičkami).

→S8-C2: Hľadanie plytvania na mieste

5A akcie

Metóda "5A-akcie" zameraná na osvedčené návyky. Zamestnanci spoločnosti by sa mali usilovať o obnovenie poriadku a čistoty na pracovisku. 5A odkazuje na špecifikácie pre jednotlivcov nasledovne:

- triedenie (**Aussortieren**) tj. rozlišovanie na pracovisku nevyhnutne potrebného a nepotrebného pracovného zariadenia a triedenie zbytočného
- Čistenie (**Aufräumen**) tj. zabezpečiť čistotu a funkčnosti potrebné vybavenie na pracovisku, a tak je vždy dobre roztriedené a pripravené k použitiu.
- Udržiavanie poriadku na pracovisku (**Arbeitsplatz sauber halten**) tj. riadne upratané pracovisko s nevyhnutnými pracovnými a pomocnými nástrojmi pre pokračovanie v práci sa udržujú čisté.
- Spracovanie všeobecných štandardov (**Allgemeine Standards erarbeiten**) tj. Vytvoriť normy, predpisy a nariadenia a usilovať sa o ich dodržiavanie a aktuálnosť
- neustále zlepšovať v súlade so všetkými bodmi (**Alle Punkte einhalten und ständig verbessern**), tj. sebadisciplína, plnenie vyššie uvedených- oblastí a ich zaužívanie do bežného chovania prispievajú k neustálemu zlepšovaniu pracovného prostredia.

V súhrne môžeme povedať: "5A-akcia" sa zameriava neustále udržiavanie pracoviska tak, že je k dispozícii viac času na aktivity tvoriace pridanú hodnotu.

Dohodnutie cieľov

S pomocou dohodnutých cieľov sa môže zvýšiť motivácia zamestnancov podieľať sa na zlepšení činnosti. To vedie k identifikácii s firmou a jej cieľmi, ako sú zrejmé spoločné ciele každému/každej aktérovi(-rke) procesu, akú úlohu zohráva pri plnení si svojich povinností, a ako prispievajú jednotliví zamestnanci k obchodnému úspechu. Tak sa na sociálne aspekty trvalo udržateľného hospodárenia je potrebné sa zaoberať, čo má za následok, že každý (r), pomáha zamestnancom usilujeme o (udržateľný) úspech.

Nevyhnutnou podmienkou pre úspech cieľových dohôd je, že nebudú diktované zhora na príslušných vlastníkov procesu, ale sú zdieľané s zamestnancov (viac) workshop (y) prerokované a schválené.

Ďalšie podmienkou vyplýva zo skutočnosti, že každý zamestnanec má na operácie v rámci spoločnosti má pokročilé znalosti. Stanovenie cieľov procesov prostredníctvom transparentnosti a vedomostí môže byť zvýšený nad spoločnosťou.

Dobrý prehľad o vzťahu medzi motiváciou a stanovenie cieľov a postupov pre zavedenie poskytuje [Stroebe / Stroebe 2006].

→ pre formulovanie cieľov pozri tiež Modul S4 »Marketingová koncepcia«, S5 »Procesné riadenie« a S7 »Kľúčové ukazovatele pre podnikové riadenie«.

→ S8-C3: Zjednanie o cieľoch s prehľadom procesov

Vizuálny manažment

Ďalší príspevok k transparentnosti spoločnosti môže byť dosiahnutý pomocou "Vizuálneho manažmentu". Vyhľadávanie miest strát a vizuálne označenie týchto miest s nálepkami je prvým jednoduchým príkladom "vizuálneho manažmentu".

Okrem toho však tiež zahŕňa všetky formy špecifikácie cieľov, na papieri napísané analýzy súčasnej situácie, zistené problémy, pracovné inštrukcie a bezpečnostné pokyny a normy. Jedná sa o súhrn informácií, ktoré obrazne naviazané na určité "miesto." Cieľom je poskytnúť všetkým zamestnancom v spoločnosti na rôznych miestach prehľad o momentálnej situácii.

→ S8-C4: Tabuľka CIP názorne usporiadanie

5. Zdroje

Graßler, A. (o.J.): KVP – das europäische Kaizen, unter: www.bpm-guide.de/articles/16 (Stand: 26.03.2007).

Hutwelker, R. (o.J.): Hard & Soft Facts zur Prozessverbesserung – část 1: KVP, na: www.bpm-guide.de/articles/22 (Stand: 26.03.2007).

Imai, M. (2001): KAIZEN – Der Schlüssel zum Erfolg der Japaner im Wettbewerb, 7. Aufl., München.

Kopp, R. (2000): Wer aufhört besser zu werden, hört auf gut zu sein: Die Initiierung kontinuierlicher Verbesserungsprozesse (KVP) als Zukunftsaufgabe von Führungskräften, in: Jetter, F. u.a (2000, Hg.): Managementkompetenz für Führungskräfte. Das Handbuch zur Personalführung und Personalentwicklung, Hamburg, Str. 367–379.

Kostka, C./Kostka, S. (2007): Der Kontinuierliche Verbesserungsprozess. Methoden des KVP, 3. völlig Neubearb. Aufl., München.

Seifert, J./Kraus, R. (1996): Mitarbeiter-Gruppen; KAIZEN erfolgreich entwerfen, einführen, umsetzen, 3. Aufl., Offenbach.

Westdeutscher Handwerkskammertag (o.J.): Managementsysteme in Handwerksbetrieben. Ein Leitfaden zur Einführung Prozessorientierter Integrierter Managementsysteme für kleine und mittlere Unternehmen des Handwerks, Düsseldorf.

Witt, J./Witt, T. (2006): Der Kontinuierliche Verbesserungsprozess, Frankfurt a.M.

Weiterführende Literatur

Handelsblatt (2005, Hg.): Handelsblatt Management Bibliothek. Band 11: Die besten Checklisten für Manager A-K, Frankfurt a.M./New York.

RKW Köln (1999, Hg.): Erfolgreich durch Lernen, Köln.

Stroebe, A./Stroebe, R. (2006): Motivation durch Zielvereinbarungen. Engagement in der Arbeit. Erfolg in der Umsetzung, Frankfurt a.M.

Wahren, H.-K. (1998): Erfolgsfaktor KVP. Mitarbeiter in Prozesse der kontinuierlichen Verbesserung integrieren, München.

6. Linky

www.activepartner.de

www.bpm-guide.de

www.lgh.de

7. Materiály

Komponent: Základy CIP

S8-A1: procesu neustáleho zlepšovania (CIP)

S8-A2: Seba hodnotenie udržateľnosti- CIP

S8-A3: Princípy CIP vo vlastnom podniku- skupinové diskusie

S8-A4: Čo nemožno vidieť na počítači...

Komponent B: Model zavedenia CIP

S8-B1: Model zavádzania CIP

S8-B2: Čo by sa malo zväžiť v úvode CIP?

S8-B3: Plánovanie otváracieho podujatia!

Komponent C: Metódy CIP a jej aplikácie

S8-C1: Metódy CIP v skratke

S8-C2: Hľadanie plytvania na mieste

S8-C3: Zjednanie o cieľoch s prehľadom procesov

S8-C4: Tabuľka CIP názorne usporiadanie