

Obsah

Předmluva	9
1. Gemba zlepšování - principy, pravidla a formy	13
Tři cíle kontinuálního zlepšování procesů	23
Spoluúčast pracovníků při zlepšování	23
Rozvíjení dovedností zaměstnanců (zvyšování kvalifikace)	24
Přínosy kontinuálního zlepšování	26
Formy zlepšování procesů	26
2. Systémy individuálních námětů	29
Odlišná motivace pro účast zaměstnanců	30
Čísla mluví hlasitěji než slova	31
Mechanismus finančních odměn	32
Pasivní a aktivní systémy individuálních námětů	34
Příprava systému	36
Odstartování systému	37
Rozšíření systému	37
Zlepšování systému	37
3. Workshopy týmů na zlepšování podnikových procesů	39
Principy workshopu	40
Průběh programu	43

Průběh workshopu (algoritmus)	44
Pravidla workshopu	47
Průmyslová moderace a průmysloví moderátoři	50
Řízení programu	56
Manažer programu zlepšování	57
Manažer problému	57
Realizace opatření	57
4. Autonomní zlepšování v pracovních týmech	59
Obecný průběh (moderované) týmové schůzky	63
Postup při autonomním zlepšování v pracovním týmu	65
Příprava schůzky týmu	65
Vyjasnění situace	67
Formulování cílů	70
Identifikace problémů	72
Kreativní řešení problémů	72
Zhodnocení řešení - rozhodování	78
Plán opatření	81
Realizace opatření	83
Zhodnocení realizace (standardizace)	83
Prezentace a diskuze	86
5. Nástroje pro zlepšování procesů	93
PDCA cyklus	94
Pracovní velkoplošné formuláře	96
Základní metody pro mapování procesů (PI)	98
7 klasických nástrojů	105
Stratifikace	107
Datová (frekvenční) tabulka	108
Histogram	109
Paretova analýza	111
Diagram příčin a následků	113

Analýza rozptylu a trendu	115
Kontrolní (regulační) diagram	116
7 nových nástrojů	118
Afinní diagram	119
Relační diagram	122
Stromový diagram	124
Maticový diagram	126
Diagram maticové analýzy dat	128
Šipkový diagram	129
PDPC diagram	131
Nástroje pro kreativní řešení problémů	133
6. Poznatky a příklady z workshopů	139
Pracovníci v centru pozornosti	139
Workshopy jako intenzivní nástroj učení se	141
Gemba workshopy - základ k rozvoji týmové práce	141
Realizace opatření	142
Učme se identifikovat plýtvání	142
Reengineering a kaizen	143
Business týmy - impulz pro zlepšování	143
Workshopy - nástroje zavádění metod	145
Workshopy a princip „hoshin kanri“	146
Přínosy workshopů	147
Prezentace výsledků	147
Motivace spolupracovníků pro zlepšování	147
Vybrané příklady workshopů	148
Závěr	189
O autorech	195
Literatura	197