



Ukážka zobrazenia procesov cez skupinu vstupov a výstupov – IPO diagram. Vstupy, to je všetko to, čo je nevyhnutné na zrealizovanie procesu. Zmyslom každého procesu je premeniť vstupy na zákazníkom požadovaný výstup.

ďalšou súťažou o kolko prekročili jednotlivé dievčatá kritickú váhu? Postačuje hodnotiť túto oblasť len kategóriou vyhovuje/nevyhovuje? Potrebujete záznam o skutočnej hmotnosti každej účastníčky?“

Six Sigma pomáha určiť, ktoré informácie sú dôležité v danom procese

Čo je potrebné zbierať a sledovať, ak chcete proces úspešne

riadiť a zlepšovať? Množstvo údajov a informácií, ktoré sú dennodenne zhromažďované v podnikových procesoch je potrebné spracovať a využiť na riadenie.

Štatistické nástroje sú základom pri transformácii údajov a informácií. Six Sigma robí štatistiku dostupnou aj pre ľudí z podnikových procesov. Kládne veľký dôraz na čísla. Zlepšovanie procesov je robené len na základe faktov a čísel. Disponuje balíkom grafických, štatistických a tímových nástrojov, ktoré ak sa správne použijú stanú sa cenným zdrojom zlepšovania. <

Ing. Andrea Pavliková
Management Systems, s.r.o.
www.msyst.sk

Rozpútajte búrku nápadov

brainstorming

Pri plánovaní či rozhodovaní je dôležité poznať viac alternatív a možností voľby. Najmä v pracovných tímoch je veľmi účinnou metódou na tvorbu nápadov brainstorming. Využíva liberálny pohľad na myšlienku ako takú a jej voľné spájanie s riešeným problémom.

Čo je brainstorming?

Brainstorming sa po prvý raz uskutočnil v USA v roku 1938 a jeho názov v preklade do slovenčiny znamená „búrka, vytriasanie mozgov“ (brain – mozog, storm – búrka). Tvorca brainstormingu Alex F. Osborn vychádzal z predpokladu, že ľudia mnohé myšlienky a nápady radšej ani nevyslovujú, pretože sa boja, že sú nereálne, bláznivé, zlé alebo dokonca smiešne a že nie sú v súlade s tým, čo sa píše v knihách, čo tvrdia autority a čo je konvenčné. Nechcú sa zosmiešniť alebo ukázať, akí sú hlúpi či nepraktickí. Takýto

pohľad však tvorivosti neprospeje, a preto treba pri hľadaní nových riešení prekonať sociálne a psychické bariéry, ktoré blokujú vznik netradičných a originálnych nápadov.

Aké sú hlavné zásady?

Prvou zásadou brainstormingu je prísne oddelenie tvorby nápadov od ich hodnotenia. Druhou podmienkou je, že kvantita vyvoláva kvalitu – čím viac nápadov, tým väčšia pravdepodobnosť, že sa medzi nimi objaví skutočne skvelá myšlienka. Dôležité je tiež vedieť, že najlepšie nápady sa

objavujú spravidla až nakoniec, keď sa všetky konvenčné myšlienky vyčerpali. Tretia zásada vychádza zo synergického efektu, teda z toho, že ak ľudia pracujú spoločne, navzájom sa inšpirujú a pomáhajú si, vyprodukujú viac nápadov, ako keď pracujú individuálne a výsledky ich práce sa spočítavajú.

Platnosť týchto zásad Alex F. Osborn a ďalší odborníci empiricky overovali. Podľa výsledkov týchto zistení oddelenie tvorby nápadov od ich produkcie umožnilo vytvoriť až o 90% viac originálnych nápadov ako pri tradičnom spôsobe, keď po vys-

lovení nápadu ihneď nasleduje jeho posúdenie. Sústreďenie na kvantitu nápadov prinieslo o 78% viac originálnych nápadov a synergický efekt – práca v skupine o 70% viac originálnych nápadov ako pri individuálnej práci členov skupiny a následnom súčte ich nápadov.

Aké sú presné pravidlá?

Brainstorming obyčajne tvoria tieto etapy:

1. Oboznámenie
účastníkov s cieľom stretnutia, problémom a pravidlami.

Hlavné zásady brainstormingu

- 1. Pravidlo zákazu kritiky.** Pri tvorbe nápadov sa zakazuje akákoľvek kritika vrátane kritiky v skrytej alebo neverbálnej podobe (úšklabok, mávnutie rukou a podobne).
- 2. Pravidlo uvoľnenia fantázie.** Každý sa má usilovať čo najviac uvoľniť fantáziu a predstavivosť a riadiť sa zásadou, že najneobvyklejšie a zdanlivo najabsurdnejšie návrhy môžu byť najlepšie alebo k nim môžu viesť.
- 3. Pravidlo čo najväčšieho počtu nápadov.** Každý sa musí usilovať vyprodukovať čo najviac nápadov.
- 4. Pravidlo vzájomnej inšpirácie.** Pre úspešný priebeh brainstormingu je dôležitá kombinácia a vzájomné spájanie a zdokonaľovanie nápadov, rozvíjanie myšlienok ostatných a pod.
- 5. Pravidlo úplnej rovnosti účastníkov.** Počas brainstormingu neplatia vzťahy nadradenosti a podriadenosti. Platí iba podriadenosť vedúcemu zasadnutia. <

V tejto etape sa môže uskutočniť aj krátká diskusia o probléme alebo „mozgová rozcvička“ – netradičné riešenie nejakého menšieho problému (napríklad ako by sa dal využiť otvárač na pivové fľaše).

2. Tvorba

nápadov a riešení. Táto etapa sa zvykne označovať aj ako vlastný brainstorming. V tejto chvíli je mimoriadne dôležité dodržať všetky jeho pravidlá. Všetky nápady sa odporúča písať na tabuľu alebo

veľký papier, aby ich mali pred očami všetci účastníci. Nesmie sa však uvádzať, kto návrh povedal, pretože nejde o ľudí, ale o nápady a riešenia. Účastníci by sa mali hlásiť a pri jednom vystúpení by mal jeden účastník povedať iba jeden nápad. Optimálny čas tejto etapy sú dve až tri štvrt hodiny s malými prestávkami po každej štvrt hodine.

3. Prestávka

Podľa charakteru riešeného problému môže trvať niekoľko minút,

hodín, ale aj dní. Počas nej sa návrhy „odosobnia“, pričom môžu nastať aj významné zmeny v motivácii účastníkov brainstormingu.

4. Vyhodnocovanie návrhov

Podstatné je určiť kritériá na hodnotenie návrhov, ktorých by nemalo byť viac ako päť až šesť, lebo inak sa stanú neprehľadné. Nasleduje zaradenie návrhov do istých skupín obdobných návrhov, výber najlepších návrhov na ďalšie rozpracovanie, výber najdivokejších návrhov a úvahy, ako ich možno využiť, zhodnotenie vybraných návrhov.

Je dôležité sústrediť sa na to, ako sa nápady dajú uskutočniť, a nie na hľadanie dôvodov, prečo sa uskutočniť nedajú. V tejto etape zohráva kľúčovú úlohu hodnotiace myslenie, dokazovanie, práca s kritériami a ich dôsledkami a pod.

Aké sú základné typy?

V praxi sa využíva niekoľko rôznych variantov brainstorm-

ingu. Jedným je napríklad písaný brainstorming, ktorého podstata spočíva v tom, že hárok papiera putuje od jedného účastníka k druhému, pričom každý účastník naň postupne napíše svoj návrh. Pingpongový brainstorming je určený iba dvom účastníkom. Jeden povie návrh, na ktorý druhý účastník reaguje svojím návrhom, potom opäť príde rad na prvého atď.

Niektorým účastníkom brainstormingu prekáža, že si problém nemôžu pokojne premyslieť alebo naštudovať z literatúry. Preto niektorí odborníci zaradili do brainstormingu etapu samoštúdia. Po oboznámení s hlavným problémom pri tomto variante nasleduje etapa samoštúdia a až potom prichádza čas na ďalšie etapy.

V praxi sa využíva aj Gordonova metóda. V podstate ide o variant brainstormingu, ktorého cieľom je vytvoriť iba jedno, avšak nové a originálne riešenie problému. Aby sa to dosiahlo, na začiatku nikto okrem vedúceho zasadania presne nevie, aký problém treba vyriešiť. Účastníci ho riešia zoširoka, zo všetkých aspektov, ktoré vedúci postupne zužuje, až sa nakoniec nájde riešenie problému.

Po prvej etape tvorby návrhov a výberu optimálneho riešenia môže aj v tomto prípade po prestávke nasledovať etapa, v ktorej sa hľadá optimálny spôsob realizácie, jeho dôsledky atď.

Pri využívaní brainstormingu v praxi treba brať do úvahy, že táto metóda je pre účastníkov veľmi namáhavá a vyčerpávajúca. Niekoľkými výskumami a fyziologickými meraniami sa zistilo, že energetická spotreba účastníkov stretnutia trvajúceho hodinu a pol sa rovná desiatim až dvanástim hodinám normálnej pracovnej záťaže. <

(ach)

Zdroj: HRweb.sk

Ilustračné foto



brainstorming