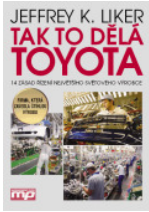


JEFFREY K. LIKER: TAK TO DĚLÁ TOYOTA



Staňte sa učiacou sa organizáciou prostredníctvom neúnavného premýšľania a neustáleho zlepšovania.

ZÁSADA 14

- Akonáhle zavediete stabilný proces, využívajte nástroje neustáleho zlepšovania k určeniu najhlbších príčin prípadov neefektívnosti a prijímajte účinné nápravné opatrenia.
- Vytvárajte procesy, ktoré nevyžadujú takmer žiadne zásoby. Všetkým ľuďom tak budú ľahko jasné časové straty a plytvanie zdrojmi. V prípade, že budú odhalené straty, veďte zamestnancov k tomu, aby na základe využitia procesu neustáleho zlepšovania (kaizen) tieto straty odstraňovali.
- Ochraňujte základnú znalosť organizácie prostredníctvom toho, že vytvoríte systém stabilného osadenstva, pomalého zvyšovania a veľmi dôkladne premysleného nástupníctva vo funkciách.
- V kľúčových postupových bodoch a po dokončení projektu používajte hansei (reflexiu, skúmané premýšľanie) k otvorenému určeniu všetkých nedostatkov projektu. Vypracujte protiopatrenia, aby ste sa vyhli opakovaniu rovnakých chýb.
- Učte sa skôr prostredníctvom toho, že budete štandardne zavádzať najlepšie overené praktické postupy, a nie že budete v prípade nového projektu, alebo nového manažéra vynaliezť všetko od samého začiatku znova.

„Chyby vnímame ako príležitosti k učeniu“.

UČIACA SA ORGANIZÁCIA

- Prispôsobivosť, inovácie a flexibilita sú navyhnutými podmienkami prežitia a poznávacím znamením úspešného podniku.
- Udržať takéto organizačné správanie si vyžaduje jednu zásadnú vlastnosť: „schopnosť učiť sa“.
- Tú najväčšiu poklonu, ktorú môžeme v dnešnom podnikateľskom prostredí zložiť nejakému podniku, je to, že ho označíme za naozaj „učiacu sa organizáciu“.
- Dôležité je neustále sa učiť, ako sa učiť a ako sa spoločne učiť.
- „Učiť sa“ znamená mať schopnosť stavať na vlastnej minulosti a prírastkovým spôsobom postupovať vpred, než sa neustále vracáť na začiatok.

KAIZEN

- Myšlienkový prístup Toyoty a jej skúsenosti podporujú presvedčenie, že keď sa sústredíte na proces sám a na jeho neustále zlepšovanie, dosiahnete i žiaduce finančné výsledky.
- Podstatou kaizenu a učenia sa je postoj, pre ktorý je charakteristická sebareflexia, sebakritičnosť a túha zlepšovať sa.
- Najpresvedčivejšou známkou sily je to, keď jednotlivci dokážu otvorene riešiť veci, ktoré viaznu, alebo sú zlé, keď dokážu prevziať zodpovednosť a navrhnuť protiopatrenia, aby sa problém viac nevyskytol.
- Pevnou súčasťou kaizen je analýza „päťkrát prečo“
- Toyota nepoužíva nástroje Six Sigma !!! Pretože väčšina problémov nevyžaduje žiadne zložité štatistické analýzy, ale dôkladné, do podrobnosti idúce riešenie problémov.

- To predpokladá takú úroveň podrobnosti myslenia a analytického prístupu, ktorá je pre väčšinu firiem nedosažiteľná. Je to vec disciplíny, postoja a kultúry.

RIEŠENIE PROBLÉMOV

- Poznanie situácie - problému.
- Vyjasnenie problému a určenie priorít - Pareto diagram.
- Ciele zlepšovania. Určenie jadra problému.
- Analýza príčin problému: 5-krát „prečo“.
- Definovanie a implementácia protiopatrení.
- Vyhodnotenie výsledkov.
- Štandardizácia.

Riešenie problémov spočíva z 20% v nástrojoch a z 80% v myslení.

HANSEI

- Znamená zamyslenie. Má kľúčový význam pre učenie sa a rozvoj.
- V japonštine znamená, že keď niečo urobíte zle, musíte najprv pociťovať skutočný, hlboký smútok. Potom musíte vytvoriť plán budúceho riešenia problému a musíte byť úprimne presvedčení, že sa už chyby tohto druhu nikdy nedopusťte.
- Hansei je rozpoloženie mysle, postoj. Hansei a kaizen idú ruka v ruku.
- V Japonsku neupozorňujú na dobré veci, ale sústreďujú sa na tie zlé. Pokiaľ budete hovoriť o prednostiach, bude to vychvaľovanie. Ale keď úprimne priznáte svoje slabé stránky, prejavili ste tým veľkú silu.

MERÍTKA VÝKONNOSTI

- Toyota nijako zvlášť nevyvíka v prepracovaní dômyselného systému merítok.
- Toyota je zameraná na proces, nie na výsledky. Každý proces má vlastné merítka.
- V Toyote sa používajú tri druhy merítok:
 - Merítka celkovej výkonnosti - ako si firma vedie.
 - Merítka prevádzkovej výkonnosti - ako si vedie závod alebo oddelenie.
 - Náročné merítka zlepšovania - ako si vedie podnikateľská jednotka alebo pracovná skupina.

HOSHIN KANRI

- Najdôležitejšie merítko učenia sleduje pokrok pri dosahovaní náročných cieľov zlepšovania, čo je proces, ktorému sa hovorí hoshin kanri.
- Je to postup, v ktorom sa ciele najvyššej firemnej úrovne prenášajú kaskádovite až na úroveň pracovných skupín. Označuje sa ako „rozvinutie zásadnej línie“.
- Rozpad cieľov ide zhora nadol, hlásenia o výsledkoch idú zdola nahor.
- Zaujímavé je prepojenie hoshin kanri s Demingovým cyklom PDCA.

