

Převzato z knihy LIKÉR, J. K. Tak to dělá Toyota: 14 zásad řízení největšího světového výrobce. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-173-7. str. 66-71

## Souhrnný přehled 14 zásad celkové koncepce firmy Toyota

### Oddíl I: Dlouhodobá filosofie

**Zásada 1. Zakládejte svá manažerská rozhodnutí na dlouhodobé filosofii, a to i na úkor krátkodobých finančních cílů.**

- Měli byste si vypracovat filosofické zdůvodnění poslání, které vylučuje jakékoli krátkodobé rozhodování. Pracujte s celou organizací, rozvíjejte a vyladujte ji s ohledem na společné poslání, které bude vyšší než vydělávání peněz. Poznejte své místo v historii firmy a pracujte na tom, abyste firmu pozvedli na vyšší úroveň. Vaše filosofické poslání je základem všech ostatních zásad.
- Vytvářejte hodnotu pro zákazníka, společnost a ekonomiku - to je váš výchozí bod. Každou z funkcí v rámci své firmy vyhodnocujte vzhledem k její schopnosti vytvářet hodnotu.
- Buďte odpovědní. Usilujte o to, abyste o svém osudu rozhodovali sami. Při jednání spoléhejte sami na sebe a důvěřujte svým vlastním schopnostem. Přijměte odpovědnost za své vlastní chování a udržujte a zlepšujte své dovednosti, které vám umožňují vytvářet přidanou hodnotu.

### Oddíl II: Správný proces přinese správné výsledky

**Zásada 2. Vytvořte nepřetržitý procesní tok, který vám umožní odkrýt problémy.**

- Změňte podobu pracovních procesů, aby tvořily nepřetržitý tok, který dosahuje vysoké přidané hodnoty. Usilujte o to, aby žádný pracovní projekt ani na vteřinu nezhábel, aby na každém pracovním projektu neustále někdo pracoval.
- Vytvořte rychlý tok materiálů a informací a procesy propojte s lidmi tak, aby mohly být okamžitě odkryty všechny problémy.
- Tento tok musí být zřejmý v kultuře celé vaší organizace. To je klíč ke skutečnému procesu neustálého zlepšování a k rozvoji lidí.

### **Zásada 3. Využívejte systémů „tahu“, abyste se vyhnuli nadvýrobě.**

- Svým zákazníkům v následujících etapách výrobního procesu poskytněte to, co chtějí, když to chtějí a v množství, které chtějí. Doplnění materiálů, které je iniciováno spotřebou, je základní zásadou přístupu just-in-time.
- Snižte na nejnižší možnou úroveň své zásoby rozpracované výroby i skladové zásoby tak, že budete udržovat na skladě jen malá množství jednotlivých výrobků a budete je doplňovat podle toho, kolik zákazníci skutečně odeberou.
- Citlivě reagujte na každodenní změny v poptávce zákazníků a při vyhledávání nadbytečných zásob se nespolehejte na počítačem podporované harmonogramy výroby a systémy.

### **Zásada 4. Vyrovnávejte pracovní zatížení (*heijunka*). (Pracujte jako želva, nikoli jako zajíc.)**

- Odstranění ztrát je jen jednou třetinou toho, co je třeba k úspěchu koncepcí „štlhlosti“. Stejně tak důležité je odstraňovat přetížení lidí a výrobního zařízení a odstraňovat nevyváženosti harmonogramu výroby - přesto však obecně platí, že ve firmách, které se snaží implementovat zásady „štlhlosti“, to tak většinou nechápou.
- Usilujte o vyrovnání zátěže všech výrobních a obslužných procesů jako o alternativě dávkového, přetržitého přístupu k práci na projektech, jenž je typický pro většinu firem.

### **Zásada 5. Vytvářejte kulturu, která dovoluje zastavit proces, aby se vyřešily problémy a aby se správné jakosti dosáhlo hned napoprvé.**

- Jakost pro zákazníka je určujícím faktorem vaší hodnotové nabídky.
- Využívejte všech dostupných moderních metod zajišťování jakosti.
- Vybavte svá zařízení schopností zjišťovat problémy a zastavit svůj chod. Vypracujte varovný vizuální systém, který by vedoucí týmů nebo projektů upozorňoval, že stroj nebo proces potřebuje zásah. Základem „vnášení“ jakosti je koncepce *jidoka* (stroje s lidskou inteligencí).
- Začněte do své organizace podpůrné systémy, které dokáží rychle řešit problémy a zavádět nápravná opatření.
- Součástí své kultury učíte myšlenku, že je přípustné zastavit nebo zpomalit proces, aby se dosáhlo správné jakosti hned napoprvé a aby se z dlouhodobého hlediska zvyšovala produktivita.

**Zásada 6. Standardizované úkoly jsou základem neustálého zlepšování a posilování pravomocí zaměstnanců.**

- Užívejte všude stálých a opakovatelných metod, abyste udrželi předvídatelnost, pravidelný časový rytmus a pravidelné výstupy svých Dcesů. To je základ toku a tahu.
- Včas a plně využívejte nashromážděných zkušeností a znalostí o procesu díky tomu, že ze současných nejlepších ověřených postupů učiníte standard. Ponechte prostor pro tvůrčí individuální vyjádření převyšující tento standard; potom je promítněte do nového standardu, takže v případě, že příslušná osoba přejde jinam, bude možné předat nabyté znalosti a zkušenosti jejímu nástupci.

**Zásada 7. Užívejte vizuální kontroly, aby vám nezůstaly skryty žádné émy.**

- Užívejte jednoduchých vizuálních znamení, která lidem pomohou okamžitě určit, zda se pohybují v rozmezí standardních podmínek nebo zda se od nich odchylují.
- Vyhněte se užívání počítačových monitorů tam, kde by mohly rozptylovat soustředění dělníka na pracoviště.
- V místě, kde se vykonává práce, vytvořte jednoduché vizuální systémy, které podporují tok a tah.
- Omezte své písemné zprávy na jeden list papíru všude tam, kde je to možné, dokonce i v případě svých nejdůležitějších finančních rozhodnutí.

**Zásada 8. Užívejte pouze důkladně prověřených technologií, které vají lidem i procesům.**

- Užívejte technologií k podpoře lidí, nikoli k jejich nahrazování. lepší často bývá zpracovat proces manuálně, a teprve potom přitechnologii, která jej bude podporovat.
- Nová technologie je často nespolehlivá a bývá nesnadné ji standardizovat, takže ohrožuje „tok“. Prověřený proces, který spolehlivě funguje, má obecně přednost před novou a neprověřenou technologií.
- Dříve, než novou technologii začleníte do podnikatelských procesů, výrobních systémů nebo výrobků, proveďte ji v provozních podmínkách.
- Odmítněte nebo pozměňte technologie, které jsou v rozporu s vaší kulturou nebo by mohly narušovat stabilitu, spolehlivost nebo předvídatelnost.

- Svě lidi přesto podněcujte k tomu, aby uvažovali o nových technologiích v případech, kdy hledají nové přístupy k práci. Pokud byla technologie důkladně posouzena a prověřena a pokud může zlepšit tok ve vašich procesech, rychleji implementujte.

### **Oddíl III: Přidávejte hodnotu organizaci tím, že budete rozvíjet své lidi a partnery.**

#### **Zásada 9. Vychovávejte vůdčí osobnosti, které stoprocentně rozumějí práci, žijí filosofií firmy a učí jí druhé.**

- Vůdčí osobnosti vychovávejte spíše z lidí ve firmě, než abyste je získávali z vnějšího prostředí organizace.
- Nevnímejte práci vůdčích osobností prostě jen tak, že musí dosahovat splnění úkolů a že musí umět dobře jednat s lidmi. Vůdci musí být vzorovým ztělesněním filosofie firmy a jejího přístupu k podnikání.
- Dobrý vůdce musí velice podrobně rozumět každodenní práci, takže může být tím nejlepším učitelem filosofie vaší firmy.

#### **Zásada 10. Rozvíjejte výjimečné lidi a týmy řídící se filosofií vaší firmy.**

- Vytvářejte silnou, stabilní kulturu širokého sdílení firemních hodnot a základních přesvědčení, jimiž se budou lidé ve firmě dlouhodobě řídit a budou podle nich žít.
- Vycvičte výjimečné jednotlivce a týmy, aby pracovali v duchu filosofie firmy a aby dosahovali výjimečných výsledků. Neustále věnujte mimořádné úsilí upevnování kultury.
- Využívejte mezifunkčních týmů k zvyšování jakosti a produktivity a zlepšujte tok na základě řešení obtížných technických problémů. Posilování pravomocí se projevuje teprve tehdy, když lidé užívají nástroje firmy k jejímu zlepšování.
- Trvalé úsilí věnujte učení lidí tomu, jak spolupracovat jako týmy, které usilují o dosažení společných cílů. Týmové práci je třeba se učit.

#### **Zásada 11. Projevujte ohled vůči širší síti svých partnerů a dodavatelů tím, že je budete podněcovat a pomáhat jim zlepšovat se.**

- Jednejte s ohledem vůči svým partnerům a dodavatelům a chovejte se k nim, jako by byli rozšiřující součástí vaší firmy.

- Podněcujte své externí partnery k růstu a k dalšímu rozvoji. Dáte jim tím najevo, že si jich ceníte. Vytyčujte náročné cíle a pomáhajte svým partnerům v jejich dosahování.

#### **Oddíl IV: Nepřetržitě řešení nejhlubších problémů podněcuje ční učení.**

##### **Zásada 12. Jděte a přesvědčte se na vlastní oči, abyste důkladně poznali (*genchi genbutsu*).**

- Řešte roblémy a zlepšujte procesy tak, že půjdete ke zdroji a osobně se seznámíte s údaji a ověříte je, a nebudete teoretizovat na základě toho, co vám říkají jiní lidé nebo obrazovka vašeho počítače.
- Přemýšlejte a vyjadřujte se jen na základě údajů, které jste si osobně
- Dokonce i ti nejvýše postavení manažeři a vedoucí pracovníci by se věcech jít přesvědčit na vlastní oči, aby získali více než jen po-znalost situace.

##### **Zásada 13. Rozhodnutí přijímejte pomalu na základě široké shody, í všech možností; implementujte je rychle.**

- Nepouštějte se jediným směrem a neupínejte se na jedinou cestu, dokud důkladně nezhvažíte alternativy. Když zvolíte určitou cestu, vydej-i ní rychle, ale opatrně.
- *Nemawashi* je proces prodiskutovávání problémů a potenciálních řešení se všemi, jichž se nějak dotýkají, a jeho účelem je shromáždit ná-dosáhnout dohody ohledně dalšího postupu. Tento časově náročný proces dosahování shody pomáhá rozšiřovat záběr hledání avšak jakmile je již jednou přijato rozhodnutí, je připravena i půda pro jeho rychlou implementaci.

##### **Zasada 14. Staňte se učící se organizací prostřednictvím neúnavného lí (*hansei*) a neustálého zlepšování (*kaizen*).**

- Jakmile zavedete stabilní proces, využívejte nástrojů neustálého zlepšování k určení nejhlubších příčin případů neefektivnosti a přijímejte nápravná opatření.
- Vytvářejte procesy, které nevyžadují téměř žádné zásoby. Všem lidem tak budou snadno zřejmé časové ztráty a plýtvání zdroji. V případě, že budou odhaleny ztráty, veďte zaměstnance k tomu, aby na základě využití procesu neustálého zlepšování (*kaizen*) tyto ztráty odstraňovali.
- Ochraňujte základnu znalostí organizace prostřednictvím toho, že vytvoříte

systemy stabilních osazenstev, pomalého povyšování a velice pečlivě promyšleného nástupnictví ve funkcích.

- V klíčových postupových bodech a po dokončení projektu užívejte *hansei* (reflexe, zkoumavého promyšlení) k otevřenému určení všech nedostatků projektu. Vypracujte protiopatření, abyste se vyhnuli opa kování stejných chyb.
- Učte se spíše prostřednictvím toho, že budete standardně zavádět nej lepší ověřené praktické postupy, a ne že budete v případě každého no vého projektu a každého nového manažera vynalézat vše od samého začátku znovu.

Je docela možné uplatňovat celou paletu nástrojů TPS, a přitom se řídit jen několika vybranými zásadami celkové koncepce firmy Toyota. Výsledkem budou krátkodobá, neudržitelná skoková zlepšení výkonnosti. Na druhou stranu platí, že pokud organizace bude skutečně prakticky uplatňovat úplný soubor zásad celkové koncepce firmy Toyota, bude realizovat i TPS a bude na nejlepší cestě k dosažení udržitelné konkurenční výhody.

V kursech na téma „štíhlé“ výroby, v kterých učím, se mě účastníci často ptají: „Nakolik se TPS hodí pro náš podnik? Nevyrábíme ve velkém auta; vyrábíme specializované výrobky v malých sériích.“ Nebo: „Naše organizace poskytuje odborné poradenství, a tak pro nás TPS není vůbec vhodný.“ Tento způsob uvažování mi napovídá, že věc nepochopili. „Štíhlost“ nespočívá v napodobování nástrojů, které používá firma Toyota v rámci konkrétního výrobního procesu. „Štíhlost“ je otázkou rozpracování zásad, které jsou vhodné pro vaši organizaci, a jejich pečlivého praktického uplatňování, aby dosahovala vysoké výkonnosti, která nepřetržitě přináší přidanou hodnotu zákazníkům i společnosti. To samozřejmě znamená, že organizace bude konkurenceschopná a zisková. Zásady firmy Toyota představují skvělý výchozí bod. A firma Toyota uplatňuje tyto zásady i daleko mimo prostředí svých velkoobjemových montážních linek. V následující kapitole například uvidíme, jak se některé z těchto zásad uplatňují v organizačních útvarech odborných služeb, které konstruují a vyvíjejí výrobky firmy Toyota.