

## Kapitola 4

# 14 zásad celkové koncepce firmy Toyota: přehled kulturních faktorů, na nichž je založen TPS

*Od založení firmy Toyota se držíme své hlavní zásady: přispívat společnosti prostřednictvím toho, že budeme vytvářet vysoce kvalitní výrobky a služby. Naše podnikatelské postupy a činnosti, založené na této hlavní zásadě, vytvořily hodnoty, přesvědčení a podnikatelské metody, jež se postupem let staly zdrojem konkurenční výhody. Jsou to manažerské hodnoty a podnikatelské metody, které jsou souhrnně označovány jako celková koncepce firmy Toyota (Toyota Way).*

– Fujio Cho, prezident firmy Toyota  
(z dokumentu *Toyota Way*, 2001)

### Celková koncepce firmy Toyota, to nejsou jen nástroje a techniky

**A** tak se rozhodnete zavést systém kanban. (*Kanban* je japonské slovo pro „kartu“, „lístek“ či „znamení“ a představuje nástroj řízení toku a zpracovávání materiálů v rámci výrobního systému typu „tahu“, jak jej známe z firmy Toyota.) Zapojíte systém *andon*, což je vizuální kontrolní zařízení používané ve výrobních provozech, které upozorňuje dělníky na vady, nestandardní chování výrobního zařízení a na další problémy prostřednictvím světelných nebo zvukových signálů atd. A když nakonec všechna tato zařízení na svých pracovištích zprovozníte, vypadají právě tak jako závody firmy Toyota. Za čas se ale vaše pracoviště vrátí ke svým dřívějším způsobům fungování. Pozvete si odborníka na systém výroby firmy Toyota (TPS), který bude nesouhlasně kroutit hlavou. V čem je chyba?

Teprve teď začíná skutečná práce na zavádění „štíhlé“ koncepce. Vaši dělníci nerozumějí kultuře, o níž se opírá TPS. Nepřispívají k neustálému zlepšování systému a neusilují o vlastní zdokonalení. V duchu celkové koncepce firmy Toyota to jsou lidé, kdo vdechuje systému život: lidé, kteří pracují, komunikují mezi sebou, řeší problémy a společně rostou. Ve vynikajících japonských firmách uplatňujících koncepci „štíhlé“ výroby bylo na první pohled jasné, že to jsou právě dělníci, kteří aktivně předkládají zlepšovací návrhy. Avšak celková koncepce firmy Toyota jde o hodně dále, neboť povzbuzuje, podporuje a ve skutečnosti i vyžaduje zapojení všech zaměstnanců.

Čím více jsem poznával TPS a celkovou koncepci firmy Toyota, tím více mi bylo zřejmé, že jde o systém, jehož smyslem je poskytovat lidem nástroje k neustálému zlepšování vlastní práce. Celková koncepce firmy Toyota znamená větší, nikoli menší závislost na lidech. Je to kultura, tedy více než soubor technik umožňujících zvyšování efektivnosti a zlepšování. Pokud jde o snižování zásob, rozpoznávání skrytých problémů a jejich řešení, jste závislí na dělnících. Dělníci mají ten správný pocit naléhavosti, smysl pro účel a týmovou práci, neboť kdyby problémy nevyřešili, potýkali by se s výpadky v zásobování. Každodenně se všichni technici, kvalifikovaní dělníci, odborníci na jakost, dodavatelé, vedoucí týmů a – což je ze všeho nejdůležitější – pracovníci obsluhující stroje zapojují do nepřetržitého řešení problémů a do neustálého zlepšování, takže během času se každý z nich stává i lepším řešitelem problémů.

Jednomu ze „štíhlých“ nástrojů, který usnadňuje týmovou práci a jež probere v kapitole 13, se říká 5S (sort, straighten, shine, standardize, sustain čili roztříďte, uspořádejte, pročistěte, standardizujte a udržujte) – jde o řadu činností zaměřených na odstraňování ztrát, jež vedou k chybám, k vadným výrobkům a ke zraněním. Páté S (sustain, udržujte) je v rámci této metody zlepšování rozhodně nejobtížnější. Toto S je předpokladem účinnosti předchozích čtyř S vzhledem k tomu, že zdůrazňuje nezbytné vzdělávání, přípravu a výcvik a systém odměňování, které jsou potřebné k podpoře dělníků, aby řádně udržovali a neustále zlepšovali provozní postupy a pracovní prostředí. Takové úsilí vyžaduje spojení zaujatého manažerského přístupu, přiměřeného výcviku a kultury, které proměňují trvalé zlepšování v návyk, jímž se řídí chování všech zaměstnanců, od výrobních provozů až po vrcholové vedení.

Tato kapitola poskytuje přehled 14 zásad, které společně tvoří celkovou koncepci firmy Toyota. Tyto zásady jsou uspořádány do čtyř širokých kategorií: 1. dlouhodobá filosofie, 2. správný proces přinese správné výsledky (zde se využívá mnoha nástrojů TPS), 3. přidávejte hodnotu organizaci tím, že budete rozvíjet své lidi, a 4. nepřetržité řešení zásadních problémů podněcuje organizační učení. Povšimněte si, že část II této knihy je rovněž uspořádána v duchu čtyř P modelu celkové koncepce firmy Toyota, který je uveden v kapitole I. V následujících dvou kapitolách vám ukáží, jak se některé z těchto 14 zásad



uplatnily při vývoji modelů Lexus a Prius. Pokud byste rádi přeskočili a začali rovnou podrobným rozbořením těchto 14 zásad, můžete nyní přejít ke kapitole 7. Přesto vám ovšem naléhavě doporučuji, abyste si prošli následující přehled těchto zásad.

## 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 nezahálel, 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. Doplňování 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 koncepce „štíhlosti“. 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 „štíhlosti“, 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 učiňte 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 procesů. 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 problémy.**

- Užívejte jednoduchých vizuálních znamení, která lidem pomohou okamžitě určit, zda se pohybují v rozmezí standardních podmínek nebo zda se od nich odchyľují.
- 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 prospívají lidem i procesům.**

- Užívejte technologií k podpoře lidí, nikoli k jejich nahrazování. Nejlepší často bývá propracovat proces manuálně, a teprve potom přidat technologii, 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, prověřte ji v provozních podmínkách.
- Odmítněte nebo pozměňte technologie, které jsou v rozporu s vaší kulturou nebo by mohly narušovat stabilitu, spolehlivost nebo předvídatelnost.

- Své 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, rychle ji 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 řídicí 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 upevňování 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 pomáhejte svým partnerům v jejich dosahování.



#### Oddíl IV: Nepřetržitě řešení nejhlubších problémů podněcuje organizační učení.

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

- Řešte problémy 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 ověřili.
- Dokonce i ti nejvýše postavení manažeři a vedoucí pracovníci by se měli o věcech jít přesvědčit na vlastní oči, aby získali více než jen povrchní znalost situace.

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

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

**Zásada 14. Staňte se učící se organizací prostřednictvím neúnavného promýšlení (*hansei*) a neustálého zlepšování (*kaizen*).**

- Jakmile zavedete stabilní proces, využívejte nástrojů neustálého zlepšování k určení nejhlubších příčin případů neefektivnosti a přijímejte účinná 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, ved'te zaměstnance k tomu, aby na základě využití procesu neustálého zlepšování (*kaizen*) tyto ztráty odstraňovali.
- Ochraňujte základnu znalostí organizace prostřednictvím toho, že vytvoříte systémy stabilních osazenstev, pomalého povyšování a velice pečlivě promyšleného nástupnictví ve funkcích.

- V klíčových postupových bodech a po dokončení projektu užívejte *hansei* (reflexe, zkoumavého promýšlení) k otevřenému určení všech nedostatků projektu. Vypracujte protiopatření, abyste se vyhnuli opakování stejných chyb.
- Učte se spíše prostřednictvím toho, že budete standardně zavádět nejlepší ověřené praktické postupy, a ne že budete v případě každého nového 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 útvech odborných služeb, které konstruují a vyvíjejí výrobky firmy Toyota.