



*Sociálně putá mezi lidmi môžu byť rovnako pevné, ako fyzikálne väzby medzi atómami a môžu vytvárať celok, ktorý je omnoho väčší, a silnejší, ako súčet jeho jednotlivých častí.*

*Orson Scott Card, Učedník Alvin*

#### POSOLSTVO A TAJOMSTVO FIRMY TOYOTA

- Rovnako jasné je aj posolstvo a tajomstvo celkového súboru zásad, hodnôt a prístupov firmy Toyota: vytvára také putá medzi jednotlivcami a partnermi, že „sa pohybujú tak, aby jeden druhého presne doplňovali, a spolupracujú“ na dosiahnutí spoločných cieľov.
- Dôležité je vytvoriť si systém, držať sa ho a zdokonaľovať ho.
- Súbor zásad, hodnôt a prístupov firmy Toyota je budovaný zdola nahor.

#### ZAUJATIE VRCHOLOVÉHO VEDENIA

- Angažuje sa VM pre dlhodobú víziu poskytovania pridanej hodnoty zákazníkom a spoločnosti obecné?
- Angažuje sa VM pre rozvoj zamestnancov a partnerov?
- Bude zaistená kontinuita myšlienkovkej koncepcie VM?

Ak sú odpovede na uvedené otázky „áno“ vydajte sa na cestu „štíhlosti“, ktorá sa skladá z týchto krokov:

1. Vzdelávanie a skúsenosti členov vedenia
2. Vlastnícka štruktúra
3. Povyšovanie z vlastných zdrojov
4. Tlaky prostredia
5. Skúsenosti s projektmi „štíhlosti“

#### ŠTÍHLE NÁSTROJE

- Six Sigma sa sústreďuje na zlepšovanie procesov pridávajúcich hodnotu, koncepcia „štíhlosti“ sa zameriava na celý hodnotový tok a vytváranie plynulého toku medzi činnosťami, ktoré pridávajú hodnotu. Six Sigma robí poriadok v procesoch, koncepcia „štíhlosti“ vyladzuje väzby medzi procesmi.
- Štíhle nástroje predstavujú iba jednu stránku širšej myšlienkovkej koncepcie.
- Na to, aby sme mali koncepciu „štíhleho“ myslenia v srdci a duši potrebujeme 5-10 rokov.

#### KULTÚRA

- Zmena kultúry je veľmi zložitá vec.
- Kultúra je založená na „vnímaní, myslení a cítení“, čo je spodná časť ľadovca na vrchole ktorého sú nástroje.
- Postup : zavedenie toku, ťahu, vzdelávania manažérov s preskúšaním, ciele-hoshin, súčasťou sú aj donucovacie prostriedky. V prostredí, v ktorom sa rozmáha sebauspokojenie a ktoré potrebuje zásadnú zmenu kultúry, je to nutné.
- Vedenie mení kultúru tým, že presadzuje ciele, systém merania a vizuálne systémy, aby posilňovalo patričné každodenné správanie.

#### 13 TIPOV PREMENY ORGANIZÁCIE NA „ŠTÍHLU“

1. Začnite aktívnym opatrením v rámci technického systému; v zápatí potom zaveďte kultúrnu zmenu. Začnite procesnou vrstvou - mapovaním hodnotového toku, aby ste sa naučili vidieť straty a plytvanie.
2. Najskôr sa učte na základe praktických skúseností, a až potom venujte pozornosť teoretickej príprave. K „štíhlosti sa „preprezentovať“ nemôžete. TPS je vecou

učenia na základe praxe - 80% praxe, 20% učenia. Najlepšou formou výcviku je taký výcvik, po ktorom okamžite nasleduje praktická príprava ... alebo praktická príprava, okamžite doplňovaná teóriou. Prístup Toyoty k výcviku je charakteristický tým, že ľudia sú uvádzaní do náročných situácií, a potom je na nich, aby našli východisko a dané problémy vyriešili.

3. Začnite testovacími modelmi hodnotového toku, aby ste mohli predviesť „štíhlu“ koncepciu ako systém a aby ste mali k dispozícii „ukázkový“ model. Vo výrobe to znamená vybudovať jednu „štíhlu“ výrobnú linku, počínajúc príjmom surovín, končiac hotovými výrobkami.
4. Využívajte mapovanie hodnotového toku k tvorbe vízie budúceho stavu a k tomu, aby ste pomáhali ľuďom „učiť sa vidieť“. Mapovanie hodnotového toku by sa malo uplatňovať iba u konkrétnych skupín výrobkov, ktoré budú okamžite transformované.
5. Využívajte workshopu kaizen k učeniu a k vykonaniu rýchlych zmien - 1 týždeň.
6. Organizujte so zreteľom k hodnotovému toku. Vlastníci procesov zodpovedajú za jednotlivé kroky procesu, ale nikto nezodpovedá za hodnotový tok. Ustanovte manažéra hodnotového toku, ktorý má neobmedzenú zodpovednosť a dokáže reagovať na požiadavky zákazníkov. Vytvorte maticovú OŠ podľa skupín produktov, ktoré tvoria hodnotový tok.
7. Transformáciu prehlásujte za záväznú. Z nesplnenia úloh plynú pre pracovníka závažné dôsledky.
8. Kríza môže smerovanie k „štíhlosti“ povzbudiť, ale k zásadnému obratu firmy nemusí byť nevyhnutná.
9. Aktívne a včas vyhladávajte príležitosti k veľkým finančným prínosom.
10. Uveďte znovu do súladu sústavu merítok a hľadisko hodnotového toku. Odbúrajte „neštíhle“ merítka.
11. Vychádzajte z koreňov svojej firmy a vytvárajte si svoju vlastnú cestu, svoj vlastný spôsob. Ak čítate túto knihu s nádejou, že svoju firmu zlepšíte a zdokonalíte, vaša firma bude pravdepodobne jedna z tých, ktoré prežijú. Až do tohto bodu ste sa dostali vďaka tomu, že ktosi urobil niečo správne.
12. Prijímajte alebo si vychovajte vodcovské osobnosti „štíhlosti“ a vytvorte systém nástupníctva. Vodcovia musia na 100% rozumieť svojej práci, musia veriť „filozofii“ firmy a musia ju žiť.
13. K výcviku a k tomu, aby ste dosiahli rýchle výsledky, využívajte odborníkov.

„Mnoho šťastia na vašej ceste“ !