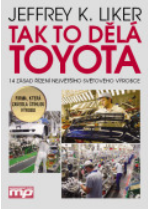
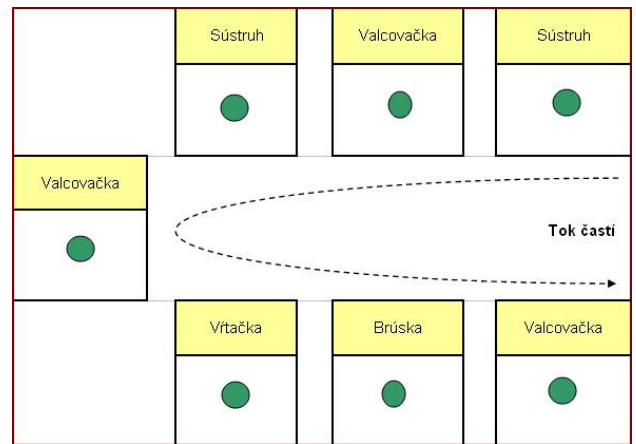


JEFFREY K. LIKER: TAK TO DĚLÁ TOYOTA



Vytvorte nepretržitý procesný "tok", ktorý vám umožní odhaliť problémy.

- V bunke je porušené pravidlo *jeden stroj - jeden operátor*. Od robotníkov sa vyžaduje uplatnenie viacerých schopností.



ZÁSADA 2

- Zmeňte podobu pracovných procesov tak, aby tvorili *nepretržitý tok*, ktorý dosahuje vysokú *pridanú hodnotu*. Usilujte o to, aby žiadny pracovný projekt, ani na sekundu nezaháľal, aby na každom pracovnom projekte neustále niekto pracoval.
- Vytvorte rýchly *tok materiálov, informácií a dokumentov* a procesy prepojte s ľuďmi tak, aby *mohli byť okamžite odhalené všetky problémy*.
- Tento tok musí byť zrejímavý v kultúre celej vašej organizácie. Je to *klúč* k skutočnému procesu neustáleho zlepšovania a k rozvoju ľudí.

JEDNOKUSOVÝ TOK

- Tok je podstatou myšlienky „štíhlosti“. Znamená, že *skracovanie času*, ktorý trvá premena surovín v hotové výrobky (služby), povedie k tej najlepšej kvalite, k najnižším nákladom a k najkratším dodacím lehotám.
- Cieľom „štíhleho“ výroby je vytvoriť „*jednokusový tok*“ prostredníctvom neustáleho odstraňovania zbytočného úsilia a plytvania časom, ktorý nepridáva hodnotu.
- V rámci jednokusového toku, sú jednotlivé procesy usporiadané v postupnosti, ktorá zaisťuje zhotovenie zákazníkovej objednávky v čo najkratšom čase.

8 TYPOV STRÁT

1. Nadvýroba
2. Čakanie - disponibilný čas
3. Doprava alebo premiestňovanie
4. Nadmerné a nepresné spracovanie
5. Nadbytočné zásoby
6. Zbytočné pohyby
7. Vady
8. Nevyužitá tvorivosť zamestnancov

HODNOTOVÝ TOK

Keď pristúpíte k akémukoľvek procesu, prvá vec, ktorú by ste mali z hľadiska „štíhlosti“ urobiť, je *zmapovať hodnotový tok*, pri ktorom budete sledovať kľukatú cestu, po ktorej sa pohybuje *materiál, dokument alebo informácia* celým procesom.

BUNKA JEDNOKUSOVÉHO TOKU

- Je tvorená *tesným usporiadaním ľudí, strojov alebo pracovných staníc* v nadväznosti spracovateľského procesu. Bunka dokáže *odstrániť* väčšinu z hore uvedených *strát*.
- V duchu „štíhleho“ myslenia je ideálna veľkosť dávky vždy rovnaká - *jeden kus*. Je to tak preto, lebo sa *nesnažíme optimalizovať využitie ľudí a zariadení* v rámci jednotlivých oddelení, ale cieľom je rozbiť oddelenia a „procesné ostrovčeky“ (zváračov, farbárov) a vytvoriť pracovné bunky, ktoré sú *zoskupené skôr podľa výrobkov, než podľa procesov*.
- Vezmite *správnych ľudí*, ktorí vykonávajú prácu pridávajúcu hodnotu, vhodne ich zoradte a nechajte projekt prechádzať medzi nimi a vytvorte im podmienky, aby mohli prepracovať spoločnú integráciu, a získate *rýchlosť, produktivitu a kvalitnejšie výsledky*.

TAKT

- Keď zavediete jednokusový tok v rámci výrobnjej bunky, podľa čoho poznáte, akým tempom by mala bunka pracovať? Aká by mala byť kapacita zariadenia? Koľko ľudí budete potrebovať? Odpoveďou je *takt - pracovný rytmus*. *Takt je rytmická rada, je to tempo v ktorom zákazníci nakupujú výrobok*.
- Pozor: *mimoriadna sila a rýchlosť* (jedného oddelenia, človeka) môže jednokusový tok *zastaviť* - nadmernými zásobami a činnosťami.

PRÍNOSY JEDNOKUSOVÉHO TOKU

- Zaisťuje *kvalitu*.
- Vytvára skutočnú *flexibilitu*.
- Zaisťuje vyššiu *produktivitu* (až o 100%).
- Šetrí *podlahovú plochu*.
- Zvyšuje *bezpečnosť*.
- Zlepšuje *morálku*.
- Znižuje *zásoby*.

TOYOTA