



Štandardizujte činnosti z dôvodu neustáleho zlepšovania.

ZÁSADA 6

- Používajte všade *stále a opakovateľné metódy*, aby ste udržali *predvídateľnosť, pravidelný časový rytmus a pravidelné výstupy* svojich procesov. To je základ *toku a tahu*.
- Včas a plne využívajte *nahromadené skúsenosti a znalosti* o procese vďaka tomu, že zo súčasných najlepších overených postupov urobíte *štandard*.
- Prenehajte priestor pre *tvorivé individuálne* vyjadrenie prevyšujúce tento štandard; potom ho premietnite do *nového štandardu*, tak, že keď príslušná osoba prejde inam, bude možné *odovzdať nadobudnuté znalosti a skúsenosti* inému nástupcovi.

ŠTANDARDIZÁCIA

Dnešná štandardizácia ... je nevyhnutným základom, z ktorého budú vychádzať najlepší zlepšenia. Keď budete o „štandardizácii“ uvažovať ako o tom najlepšom, čo viete dnes, ale čo musí byť zajtra vylepšené - niekam to dotiahnete. Pokiaľ budete na štandardy myslieť ako na obmedzenie, akýkoľvek pokrok sa zastaví.

Henry Ford, 1988

Pokiaľ nie je proces štandardizovaný, nie je možné dosiahnuť jeho zlepšenie.

Masaaki Imai, 1986

Štandardizovaná práca vo firme Toyota je tvorená týmito 3 prvkami:

1. *Taktom* (je to čas potrebný na dokončenie jednej pracovnej činnosti, ktorý odpovedá tempu dopytu zákazníkov).
2. *Postupnosťou* vykonávania činností, alebo *sledom procesov*.
3. *Množstvom zásob*, ktoré musí mať každý jednotlivý pracovník pri ruke, aby mohol dokončiť onú štandardizovanú prácu.

Na základe týchto troch prvkov je určený štandardný výkon práce.

- Vo firme Toyota sú popisy štandardného výkonu pracovných činností vyvesené na pracovisku tak, že na nich obsluha strojov nevidí. Operátor je *vycvičený* na štandardizované vykonávanie práce, ale potom robí svoju prácu a *nepozera sa na list* s popisom štandardného výkonu práce. Popis je vyvesený tak, aby na neho bolo vidieť zvonku - aby vedúci tímu a skupinový vedúci mohli vykonávať *audit* a dohliadnuť na to, či operátor dodržiava správny postup.
- *Pracovníci si sami tvoria* popisy štandardných postupov, majú *voľnosť* v dopĺňaní vlastných nápadov.
- Každý postup musí byť *jednoduchý a praktický*, aby ho ľudia používali.
- Štandardy musia byť dostatočne *konkrétne*, aby boli *užitočné*, ale aj *obecné*, aby dovoľovali určitú *pružnosť*.

BYROKRATICKÁ - ORGANICKÁ ORGANIZÁCIA

- Väčšina *byrokratických štruktúr* je nemennej povahy, zameriava sa *dovnútra* na efektívnosť, na kontrolu zamestnancov, *nedokáže citlivo reagovať* na zmeny prostredia a *nepracuje sa v nich dobre*. Z hľadiska teórie organizácie však *byrokracia nemusí byť nutne zlá*.
- *Organické organizácie* sú efektívnejšie, *keď sa prudko mení prostredie a technológie*. A tak by sa s ohľadom na to, že *svet sa mení rýchlosťou myšlienky*, mohlo zdať, že prišiel čas *odhodiť byrokratické normy a postupy* a vytvoriť *sebariadiace tímy, pružné a schopné konkurencie*.
- Konceptia Toyoty sa *neriadi ani jedným z týchto princípov*.
- Paul Adler analýzou firmy Toyota navrhol 4 typy organizácií:

	Sociálna štruktúra		
Technická štruktúra	Donucovacia byrokracia - Prísne presadzovanie pravidiel - Mnoho predpísaných pravidiel a postupov - Riadenie zaisťuje hierarchia	Podporujúca byrokracia - Zamestnanci vybavení širšími právomocami - Pravidlá a postupy ako nástroje podpory - Hierarchia podporuje organizačné učenie	Veľká byrokracia
	Autokratická - Kontrola zhora dole - Minimum predpísaných pravidiel a postupov - Riadenie zaisťuje hierarchia	Organická - Zamestnanci so širšími právomocami - Minimum záväzných pravidiel a postupov - Nepatrná hierarchia	Malá byrokracia
	Donucovacia	Podporujúca	

Toyota patrí medzi „Podporujúce byrokracie“, lebo:

- Pracovné úkoly sa *opakujú* a majú krátke priebehové doby.
- Robotníci sa *riadia* podrobnými štandardnými postupmi.
- Na pracovisku má *všetko svoje miesto* a *všetko je tam, kde má byť*.
- *Predchádza sa stratám*.
- V prevádzke je *veľa vedúcich tímov a skupinových vedúcich* a uplatňuje sa *rozsiahla hierarchia*.
- Presadzuje sa *prísna disciplína*.
- Toyota má *široké zapojenie zamestnancov*, *živú komunikáciu, inovácie, pružnosť, vysokú morálku*.
- *Robotník je jej najcennejším zdrojom*, pretože je *premýšľajúcim analytikom a riešiteľom problémov*.

Predpoklad, že k tomu, aby sa organizácia stala vysoko výkonnou, je potrebné sa zbaviť mechanistických a byrokratických súborov pravidiel *je mylný*.

Toyota ukazuje, že pokiaľ chce firma zostať rok čo rok konkurencieschopnou a udržiavať sa medzi prvými v odvetví, musí mať životaschopné a podporujúce štandardy, aby sa mohla neustále zlepšovať pri opakujúcich sa procesoch.

Štandardizovaná práca je základom: posilňovania právomocí robotníkov, ich rastu, zdrojom inovácií a neustáleho zlepšovania procesov.