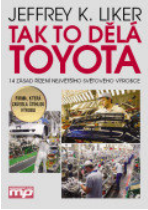


JEFFREY K. LIKER: TAK TO DĚLÁ TOYOTA



Používajte **vizuálnu kontrolu**, aby vám nezostali skryté žiadne problémy.

ZÁSADA 7

- Používajte *jednoduché vizuálne znamenia*, ktoré ľuďom pomôžu okamžite určiť, či sa pohybujú v rozmedzí štandardných podmienok, alebo sa od nich odchyľujú.
- Vyhnite sa používaniu počítačových monitorov tam, kde by mohli rozptyľovať sústredenie robotníka na pracovisku.
- V mieste, kde sa vykonáva práca, vytvorte *jednoduché vizuálne systémy*, ktoré *podporujú tok a ťah*.
- Obmedzte svoje *písomné správy na jeden list papiera* všade tam, kde je to možné, dokonca i v prípade svojich najdôležitejších finančných rozhodnutí.

5S

V japonských továrňach je tak čisto, že by sa tam dalo jesť zo zeme. Pre Japoncov je to vec hrdosti.

Seiri, seiton, sieso, seiketsu, shitsuke
Sort, straighten, shine, standardize, sustain

1. **Roztried'te** - všetky položky a ponechajte iba to, čo je potrebné, a *ostatného sa zbavte*.
2. **Usporiadate. Poriadok** - „všetko má svoje určené miesto a všetko je na svojom mieste“.
3. **Prečistite. Čistota** - proces prečisťovania často pôsobí ako určitý druh kontroly, ktorá odhaľuje nenormálne podmienky a predhavarijné stavy, ktoré ohrozujú kvalitu, alebo poškodenie stroja.
4. **Štandardizujte**. Vytvorte pravidlá - vypracujte systémy a postupy umožňujúce *udržiavať a priebežne sledovať* prvé tri S.
5. **Udržujte. Sebadisciplína** - *udržiavanie stabilizovaného pracoviska je trvalým procesom neustáleho zlepšovania*.

Cieľom 5S *nie je dôkladné organizovanie a označovanie materiálu, nástrojov z dôvodu udržania čistého prostredia*.

„Štíhle“ systémy využívajú program 5S na *podporu hladkého toku v súlade s daným taktom*. 5S zároveň predstavuje nástroj, ktorý umožňuje *zviditeľniť problémy* a pokiaľ sa používa premyslene, *môže byť súčasťou vizuálnej kontroly*.

VIZUÁLNA KONTROLA

- Za prvok vizuálnej kontroly môžeme považovať *akékoľvek komunikačné zariadenie používané v pracovnom prostredí, ktoré nám na prvý pohľad hovorí, ako by sa mala práca vykonávať a či sa neodchýľuje od štandardu: harmonogram projektu, plán práce*
- Niektoré formy vizuálnej kontroly sú uvedené nižšie.

OBEYA

Spoločná miestnosť, zóna, do ktorej majú prístup iba poverení pracovníci. Umožňuje *rýchle a presné rozhodovanie, zlepšuje komunikáciu, udržuje jednotné zameranie, urýchľuje zber informácií a umocňuje dôležitý pocit tímovej integrácie*.

SPRÁVA A3

- Firma Toyota veľmi *prísne dbá* o to, aby jej manažéri ani zamestnanci *nezabíehali do podrobností* a aby dokázali vyjadriť kľúčové informácie na *jednej strane formátu A3*.
- Je to *úplná správa* (nie stručná), ktorá *dokumentuje určitý proces*.

„Menej znamená viac“.

INFORMAČNÉ SYSTÉMY

- Toyota trendu IS/IT odoláva.
- Uprednostňuje vizuálne riadenie, pretože *ľudia sú zameraní vizuálne, hmatovo a sluchovo*.

TOYOTA