

Z12 - vlastné oči

Dobrý deň priatelia,

prečítala som si vaše komentáre k zásade 12. Po návrate z dovolenky som milo potešená, keď vidím, ako vás téma „vlastné oči“ zaujala a ako je pre vás dôležitá (Lipka, Alice). V diskusii sa otvorene vyjadrujete k vzťahom „my“ a „oni“, vrcholový manažment a stredný manažment, majstri, vedúci. Zaujímavý príklad z praxe (používanie mailov) uviedol pán Jindra. K tomu si dovoľím uviesť iba malú poznámku. Martina Moravcová, keď podáva v bazéne skvelý výkon, tiež nezdvíha telefóny a nečíta maily :-). Takže pochvala.

Prečo je potrebné chodiť na miesto - gemba ? Aby sme komunikovali ciele, zistili situáciu, informovali sa, zaujímali sa o ľudí, narúšali hranice medzi úrovňami riadenia, tímovo riešili otvorené otázky a možno aj poskytovali ľuďom pomoc, podporu a pochvalu.

Pozrime sa prosím spolu na to, ako zásadu 12 „vidí“ Toyota.

Cieľ: detailné pochopenie reálnej situácie

Zameranie: riešenie problémov a zlepšovanie priamo v procese

Súbor zásad, hodnôt a prístupov firmy Toyota sa od iných manažérskych prístupov líši hlavne v *genchi* (miesto) *genbutsu* (materiál, výrobky). V Toyote je neprijateľné považovať čokoľvek za zaručené, alebo sa spoliehať na správy z druhej ruky.

Čo vidí pán Fujio Cho (prvý prezident závodu Georjontown firmy Toyota v štáte Kentucky) keď sa pozerá na proces výroby ?

- Používajú robotníci štandardné pracovné postupy ?
- Dosiahli vyrovnaný tok v režime just-in-time ?
- Sú diely dodávané skôr, ako je treba ?
- Aký je tok materiálu na linke ?
- Používajú robotníci andon ?
- Ako reagujú vedúci tímov a skupinový vedúci ?
- ...

Rozhodovanie na základe faktov

Genchi genbutsu je zamerané nielen na chodenie do terénu a pozeranie, ale hlavne na premýšľanie, podrobný rozbor situácie na základe presných informácií, pochopenie o čo ide, poskytovanie spätnej väzby a prijímanie rozhodnutí. Nestačí používať iba „zdravý rozum“. Zhromažďovanie údajov a ich rozbor vám povie, či sa váš zdravý rozum nemýli.

Horensou - rýchle genchi genbutsu pre vrcholových vedúcich pracovníkov

Horensou je japonské slovo, ktoré sa skladá z troch častí: *hou* (podávanie hlásenia), *ren* (pravidelné odovzdávanie aktuálnych informácií), *sou* (radiť, alebo doporučovať).

Pán Cho, ako prezident celej firmy, sa naučil spoliehať na dôveru. Nemá čas všade ísť a všetko si pozrieť na vlastné oči. Miesto toho sa obklopuje ľuďmi, ktorým verí a ktorí mu podávajú podrobné informácie. Každý viceprezident a generálny manažér mu podáva denné hlásenia a najčerstvejšie informácie - mailovou formou. Správa je stručná, prehľadná a upravená tak, aby ju ostatní čítali. Podnecuje to myslenie a zdieľanie informácií.

Genschi genbutsu je v Toyote pevnou súčasťou kolektívnej duše všetkých zamestnancov. Tvorí súčasť kultúry, je prirodzeným spôsobom správania a pracovnej činnosti.

Dávam vám do pozornosti tiež zhrnutia zásady 13 - rozhodovanie a zvažovanie a zásady 14 - premýšľanie a zlepšovanie. Ospravedlňujem sa vám za ich neskoršie vypracovanie.

Pekný víkend vám praje

Marta Krajčiová