

Z13 - rozhodovanie a zvažovanie

Vážení manažéri,

po prečítaní vašich komentárov k rozhodovaniu a zvažovaniu sa mi potvrdzuje môj silný pocit, ktorý mám od začiatku seriálu, že v TPS seriáli blogujú hlavne manažéri. Teším sa z vašich príspevkov a otvorenosti s akou vyjadrujete svoje skúsenosti z praxe. Ďakujem vám. Otvorenými otázkami zásady 13 sú: Rozhodovať - nerozhodovať ? Kedy rozhodovať ? Koľko času venovať príprave rozhodnutia ? Aké kvalitné sú naše rozhodnutia ? S kým pripravovať rozhodnutia ? Sú dôležité alternatívy riešenia ? Prečo ?

Plánovanie a rozhodovanie patria k základným manažérskym procesom, preto bude určite zaujímavé dozvedieť sa, ako to robí Toyota ?

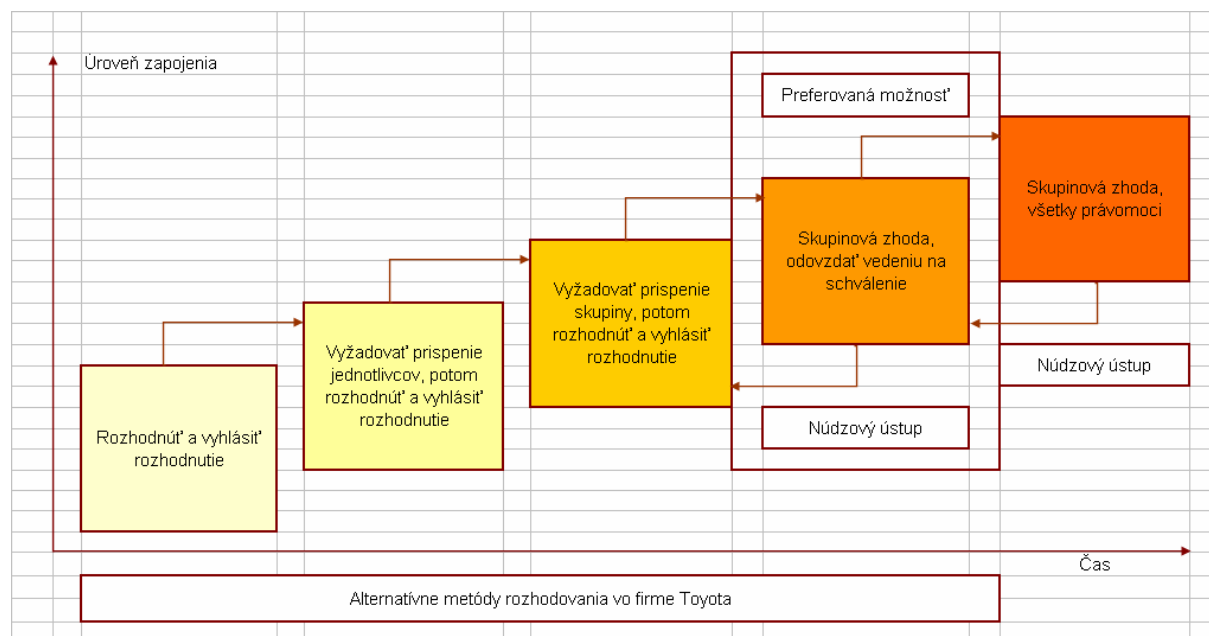
Cieľ: pomalé prijímanie rozhodnutí, rýchla implementácia riešenia

Zameranie: na detailné posúdenie všetkých možných alternatív

Plánovanie

V precíznom plánovaní spočíva tajomstvo hladkej a často bezchybnej implementácie nových iniciatív firmy Toyota. Základom celého procesu plánovania, riešenia problémov a rozhodovania je mimoriadna pozornosť voči každej maličkosti. Tento prístup ovláda Toyota majstrovsky. Ani jeden kameň neostane na svojom mieste neobrátený a je preskúmaný pod mikroskopom.

Rozhodovanie



Zdroj: Jeffrey K. Liker, *Tak to dělá Toyota*, Management Press, Praha 2007

Na jednom okraji spektra je jednostranné rozhodnutie výkonného manažéra. Na opačnom konci je hľadanie zhody v skupine so všetkými právomocami. Prístup, ktorému dáva Toyota prednosť, je rozhodovanie na základe skupinovej zhody, kedy toto rozhodnutie schvaľuje vedenie.

Čo prináša firme Toyota zdĺhavé a dôkladné zhromažďovanie a analyzovanie informácií v procese plánovania a rozhodovania ?

- Odhaľuje všetky fakty, ktorých prehliadnutie by mohlo spôsobiť problémy a zdržania.
- Všetky strany ťahajú za jeden povraz a podporujú rozhodnutie.
- Náklady spojené s riešením rozporov vo fáze plánovania sú nižšie ako náklady ich riešenia vo fáze implementácie.
- Prináša jej množstvo poznatkov a poučenia.

Pekný letný pozdrav vám posiela

Marta Krajčiová