

Z6 - štandardizácia

Milí priatelia,

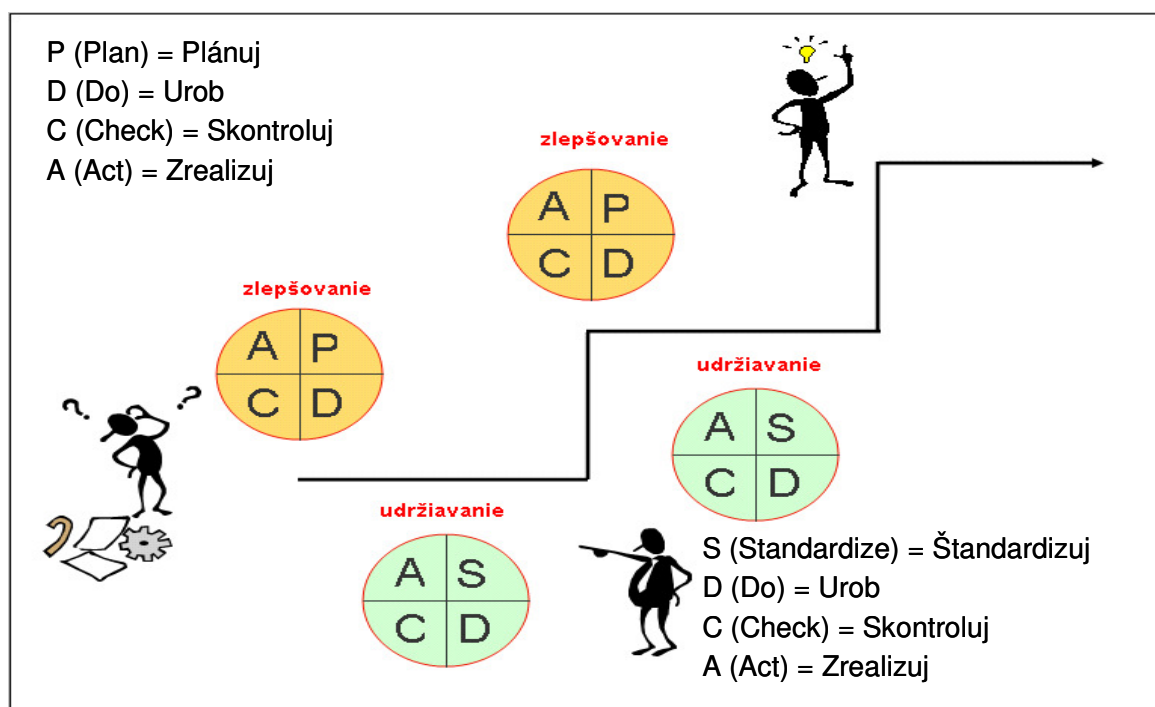
v svojich komentároch ste vyjadrili svoj názor na štandardizované postupy. Pozrime sa prosím spolu na to, ako ovplyvňuje štandardizácia zlepšovanie procesov a pracovný výkon zamestnancov vo firme Toyota.

Cieľ: štandardizované činnosti, štandardizovaná práca

Zameranie: zlepšovanie procesov a zapojenie ľudí

Štandardizované činnosti

Manažéri si chybne myslia, že štandardizácia je výlučne otázkou nájdenia vedecky najsprávnejšieho spôsobu vykonávania činností a ich zakonzervovanie. Masaaki Imai (1986) vo svojej známej knihe Kaizen, vysvetlil, že nie je možné dosiahnuť zlepšenie akéhokoľvek procesu, dokiaľ nebude štandardizovaný. Pokiaľ sa proces neustále mení, potom každé jeho zlepšenie je iba odchýlkou, ktorá sa raz využije, ale väčšinou je opomenutá. Proces je potrebné najprv štandardizovať, alebo stabilizovať, a až potom sa môže zlepšovať.



Zdroj: Masaaki Imai, Kaizen

Štandardizovaný postup

Listy s popisom štandardného výkonu pracovných činností tvoria významný prvok systému výroby firmy Toyota. Ak má osoba, ktorá pracuje vo výrobe, spracovať popis štandardného výkonu práce, tak, aby mu rozumeli i ostatní pracovníci, musí byť najprv presvedčená o jeho význame

Taiichi Ohno

Štandardizovaná práca

Vo firme Toyota nikdy nebola štandardizovaná práca považovaná za donucovací nástroj, ktorý vedenie uplatňuje voči robotníkom. Nikomu sa nepáči, ak sa má riadiť podrobnými pravidlami a postupmi, ktoré mu vnucujú iní ľudia. Vnútené pravidlá, ktorých dodržiavanie sa prísne sleduje, sa stáva donucovacím prostriedkom a zdrojom napätia medzi vedením a robotníkmi.

Dnes firmy používajú k presnému sledovaniu pohybov ľudí a k získavaniu priebežných informácií o produktivite pracovníkov počítače. A pretože ľudia vedia, že sú sledovaní, pracujú tak, aby splnili kvantitatívne určené ciele, často bez ohľadu na kvalitu. Stávajú sa pritom bohužiaľ otrokmi čísel a nesústreďujú sa na poslanie firmy, alebo na jej filozofiu.

Ľudia, ktorí sa s radosťou sústreďujú na dobrý výkon práce, dokážu oceniť, ak majú určitú voľnosť v dopĺňaní postupov vlastnými nápadi. Navyše je veľmi povznášajúce, keď vidia, ako všetci využívajú ich zlepšenie ako nový štandard.

Vo firme Toyota, skôr ako by presadzovali strnulé normy, ktoré môžu premeniť prácu v ponížujúcu rutinu, sa štandardizovaná práca stáva:

- základom posilňovania právomocí robotníkov
- zdrojom inovácií na pracovisku
- prostriedkom na zvyšovanie kvality - zaisťuje nulovú úroveň chýb
- podporným faktorom tímovej práce - učí zamestnancov rovnakej terminológii, rovnakým zručnostiam a pravidlám hry

Tak to robí Toyota.

Prajem vám všetkým pekný deň.

Marta Krajčiová