

Z7 - vizualizácia

Pekný deň priatelia,

ďakujem vám za vaše komentáre k jednotlivým bodom zásady 7. Pokúsim sa doplniť vaše komentáre o niektoré nové myšlienky pána Likera.

Cieľ: vizualizácia riadenia

Zameranie: odhalenie problémov a zlepšenie toku pridanej hodnoty

Keby ste v osemdesiatych rokoch minulého storočia vstúpili do väčšina mimo japonských závodov, videli by ste v nich neporiadok. Najdôležitejšie ale bolo to, čo by ste nevideli. Bežným, ale chybným prístupom bolo nevidieť a nevnímať žiadne problémy, pokiaľ skryté nevyskočili a priamo na vás nezaútočili. V tej dobe to nebolo považované za problém, ale za „hasenie“ krízy a manažéri trávili väčšinu času tým, že prebiehali od jedného ohniska krízy k druhému. Stručne povedané, krízové riadenie bolo všeobecne prijímaným rozpoložením mysle.

Keď Američania podnikli v tom čase „pútnické“ cesty do japonských závodov, stretli sa tam s poriadkom a čistotou.

5S

Pán Ohno hovoril, že najprv musíte všetko upratať, aby ste videli problémy.

Program „5S“ umožňuje zviditeľniť problémy, a pokiaľ sa využíva premysleným spôsobom, môže byť súčasťou procesu vizuálnej kontroly.

V Japonsku presadzujú programy „5S“, ktoré obsahujú činnosti zamerané na odstraňovanie plytvania, zbytočných strát, ktorých dôsledkom sú chybné výkony, vady a pracovné úrazy. „5S“ je nepretržitý proces zlepšovania pracovného prostredia.

Štíhle systémy využívajú program „5S“ na podporu hladkého toku v súlade s daným taktom.

Zlepšenie toku pridanej hodnoty

Vizuálna kontrola nie je iba záležitosťou zachytenia odchýlok od plánu, alebo cieľového stavu. Vizuálna kontrola je vo firme Toyota integrovaná do procesov práce prídávajúcej hodnotu. Vizuálna stránka znamená, že máte možnosť pozrieť sa na proces, zariadenie, zásoby, informácie alebo pracovníka a pritom okamžite zaznamenať štandard, alebo odchýlku od tohto štandardu.

Firma Toyota používa integrovaný súbor vizuálnych kontrolných nástrojov (andon, kanban ...), ktorých účelom je vytvárať transparentné prostredie, v ktorom nedochádza k plytvaniu.

Obeya

Je jedným z najväčších inovácií nástrojov vizuálnej kontroly v rámci systému vývoja nových výrobkov. Používa sa iba niekoľko rokov. Obeya sa uplatnila pri vývoji modelu Prius takto: šéfkonstruktér projektu mal v obeya sídlo, ktoré zdieľal spolu so šéfmi dôležitých technických skupín, ktoré spolupracovali na projekte. Bola to miestnosť, v ktorej boli vystavené rôzne nástroje vizuálneho riadenia a ktoré slúžili na okamžité porovnanie stavu s harmonogramom.

Každá odchýlka od harmonogramu bola okamžite viditeľná. Obeya bola zóna, v ktorej platili mimoriadne bezpečnostné opatrenia a do ktorej mali prístup iba poverení predstavitelia jednotlivých funkčných oblastí.

Správa A3

Prečo A3 ? Pretože je to najväčší formát papiera, ktorý prejde faxovým prístrojom. V posledných rokoch sa v Toyote presadzuje tlak, aby sa prešlo k správam formátu A4, lebo menej znamená viac.

Informačné technológie

Jednou z úloh v dnešnom svete počítačov, informačných technológií a automatizácie je dosiahnutie „bezpapierovej“ kancelárie. V súčasnosti môžete využívať počítače, internet, intranet a rýchlosťou blesku vstupovať do obrovských archívov dát a dokumentov. Firma Toyota trendu informačných technológií odoláva. Dôvody sú tieto: na obrazovku počítača sa obyčajne pozerá osamelo jediná osoba. Práca vo virtuálnom svete vás vzdiaľuje od živej tímovej práce a obyčajne vás odvádza od miesta, v ktorom sa vykonáva „skutočná“ práca.

Súbor zásad, hodnôt a prístupov formy Toyota hovorí, že vizuálne riadenie vhodne dopĺňa ľudskú prirodzenosť, ktorá je zameraná vizuálne, hmatovo a sluchovo.

Zásada 7 nehovorí, že sa máme vyhýbať informačným technológiám. Iba naznačuje, že by sme mali myslieť tvorivo pri využívaní akýchkoľvek, nám najdostupnejších prostriedkov k zaisteniu skutočnej vizuálnej kontroly. Toyota sa usiluje o rovnováhu konzervatívneho prístupu s využívaním informačných technológií, tak, aby boli zachované jej hodnoty.

Dobre navrhnutý systém vizuálnej kontroly:

- zvyšuje produktivitu
- znižuje počet zmätkov a chybných výkonov
- pomáha dodržiavať termíny
- uľahčuje komunikáciu
- zvyšuje bezpečnosť
- znižuje náklady
- poskytuje pracovníkom vyššiu kontrolu nad ich prostredím

Vizuálna kontrola podporuje zamestnancov, aby mali tú najlepšiu príležitosť robiť svoju prácu dobre.

V utorok 03.06.2008 sa ešte raz pozrieme na dôkladne preverené technológie a vo štvrtok 05.06.2008 opustíme „procesy“ a prejdeme k zásadám „ľudí a partnerov“. Zásada 9 bude o vedúcich osobnostiach firmy Toyota.

Pekný začiatok týždňa vám praje

Marta Krajčiová