Jeffrey K. Liker
David P. Meier

TOYOTA TALENT

Řízení rozvoje zaměstnanců

podle Toyoty

PRVNÍ ČESKÉ VYDÁNÍ

GRADA®

Našim rodičům Jackovi a Henriette Likerovým a Louisi a Patricii Meierovým, kteří nás nasměrovali na dráhu rozvíjení našeho skutečného talentu.

Jeffrey Liker
David Meier

TOYOTA TALENT

Řízení rozvoje zaměstnanců

podle Toyoty

Grada Publishing

Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy
Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude ***trestně stíháno****.*

Jeffrey K. Liker, David P. Meier

TOYOTA TALENT

Řízení rozvoje zaměstnanců podle Toyoty

Přeloženo z anglického originálu knihy J. K. Likera a D. P. Meiera *TOYOTA TALENT, Developing Your People the Toyota Way*, vydaného nakladatelstvím McGraw-Hill, New York, NY, 2007.
Original edition copyright 2007 by McGraw-Hill, New York.
All rights reserved.

Vydala Grada Publishing, a.s.
U Průhonu 22, 170 00 Praha 7
tel.: +420 234 264 401, fax: +420 234 264 400
www.grada.cz
jako svou 6336. publikaci

Překlad Dan Helekal
Odpovědná redaktorka Mgr. Marie Zelinová
Grafická úprava a sazba Štěpán Böhm
Návrh a zpracování obálky Eva Hradiláková
Počet stran 336
První vydání, Praha 2016
Vytiskla tiskárna FINIDR s.r.o., Český Těšín

Czech Edition © Grada Publishing, a.s., 2016
Cover Photo © Depositphotos/depositedhar

ISBN 978-80-271-9386-8 (ePub)
ISBN 978-80-271-9385-1 (pdf)
ISBN 978-80-247-5800-8 (print)

Obsah

O autorech **11;**
Poděkování **13**
Poděkování Jeffa Likera 13
Poděkování Davida Meiera 15
Předmluva **17**
Předmluva k českému vydání **19**
Úvod **23**

Část první: Příprava organizace na rozvíjení výjimečných lidí

Kapitola 1: Co se můžeme naučit od Toyoty o rozvíjení talentu? **31**
1.1 Filozofie vzdělávání a rozvíjení talentu v Toyotě 31
1.2 Tristní realita 35
1.3 Začarovaný kruh zápasení s problémy a hašení požárů 37
1.4 Přerušení sestupné spirály a přechod na cyklus vítězný 38
1.5 Jsou-li řešením zaměstnanci, musí být jejich výběr klíčem k úspěchu 40
1.6 Rozvíjení zaměstnanců jako záruka prosperity 41

Kapitola 2: Toyota tvrdě pracuje na rozvíjení mimořádných lidí **45**
2.1 Rozvíjení zaměstnanců je pro Toyotu stěžejní téma 45
2.2 Výrobní systém Toyoty vyžaduje vysokou kvalifikovanost 48
2.3 Standardizace školení pro splnění globálních potřeb 49
2.4 Model lidského systému Toyoty 51
2.5 Pro rozvíjení talentu zaměstnanců platí základní principy školení 54
2.6 Standardizovaná výuka elementárních dovedností v Toyotě 56
2.7 Buď zaplaťte dnes, nebo zaplatíte později 58
2.8 Můžete i vy dosáhnout podobných výsledků jako Toyota? 60

Kapitola 3: Toyota a program Školení v průmyslu 63

3.1 Školení v průmyslu 63
3.2 Základem rozvíjení talentu je metoda pracovních instrukcí 68
3.3 Toyota a metoda pracovních instrukcí 70
3.4 Kurz pracovních instrukcí 71
3.5 TWI je skvělý výchozí bod 77

Kapitola 4: Příprava organizace 79

4.1 Začněte na začátku 79
4.2 Stanovení potřeb a cílů organizace 81
4.3 Posouzení současného stavu 83
4.4 Vydejte se ke zdroji informací 84
4.5 Vytvoření organizační struktury 86
4.6 Výběr instruktorů 89
4.7 Přirozené vlohy úspěšných školitelů 90
4.8 Naučitelné elementární schopnosti a dovednosti 93
4.9 Proces výběru 96
4.10 Příprava plánu rozvoje pro všechny zaměstnance 97
4.11 Rozvoj pro osobní úspěchy 99
4.12 Proces rozvíjení talentu 102
4.13 Rozvoj zaměstnanců je dlouhodobý závazek 105

Část druhá: Stanovení kritických znalostí

Kapitola 5: Se zjišťováním nutných schopností začněte na obecné úrovni 109

5.1 První krok: Pohled zeširoka 109
5.2 Jsou služby a odborné činnosti úplně jiné než práce ve výrobě? 110
5.3 Rámec pro klasifikaci typů práce 112
5.4 Poznámka ke standardizaci při mechanistické a organické organizaci 117
5.5 Rozvoj mimořádných zaměstnanců při různých typech práce 118
5.6 Posun od obecných kategorií ke specifickým pracovním požadavkům 122
5.7 Začněte jednoduchými úkoly 129

Kapitola 6: Standardizace práce a metoda pracovních instrukcí 131

6.1 Vybudujte základy pro efektivní školení 131
6.2 Standardizace práce je součástí celkového systému 132
6.3 TWI a kořeny standardizace práce 133
6.4 Standardizace práce je relevantní ve všech firmách 134
6.5 Bezmyšlenkovitá konformnost, nebo záměrná promyšlenost? 135
6.6 Standardizace práce je předpokladem pro školení a pracovní instrukce jsou předpokladem pro standardizaci práce 138
6.7 Standardizace práce jako procesní nástroj 140
6.8 Používejte selský rozum 143

Kapitola 7: Analýza rutinní práce a pomocných úkolů 145

7.1 Analýza rutinní práce 145
7.2 Jak přistupovat k nerutinním a pomocným úkolům 149
7.3 Analýza komplexní práce z oblasti zdravotnictví 153
7.4 Hodnocení celého procesu 160
7.5 Určete zcela zásadní body a postarejte se, aby se prováděly bezchybně..... 161
7.6 Úspěch se skrývá v detailech 165

Kapitola 8: Rozdělení práce do vyučovacích celků 167

8.1 Pro účely školení se práce musí členit jinak..... 167
8.2 Rozporcujte úkoly na dobře stravitelné kousky 168
8.3 Rozčlenění práce musí být pečlivě promyšlené..... 170
8.4 Nepředkládejte studentům více látky, než mohou naráz zvládnout 171
8.5 Určete si způsob prezentace 173
8.6 Rozčlenění práce – část první 175
8.7 Určení hlavních kroků..... 176
8.8 Hlavní kroky jsou důležité, ale klíčové body jsou naprosto zásadní 178

Kapitola 9: Určení klíčových bodů a jejich důvodů..... 181

9.1 Rozčlenění práce – část druhá..... 181
9.2 Správné stanovení klíčových bodů má kritický význam..... 182
9.3 Ověřte si důvody jednotlivých klíčových bodů 190
9.4 Vyhýbejte se informacím typu „jedna paní povídala“ 191
9.5 Klíčové body jsou… klíčové 192

Kapitola 10: Příklady rozboru práce..... 193

10.1 Dejme všechno dohromady..... 193
10.2 Rozbor pracovních činností pro výrobu nárazníků..... 194
10.3 Příklady rozčlenění práce pro neopakující se základní úkoly 198
10.4 Příklad opakujícího se základního úkolu z oblasti zdravotnictví..... 201
10.5 Oprava běžných chyb při rozboru práce 207
10.6 Lze standardizovat i složité odborné úkoly?..... 212
10.7 Rozčlenění práce – kritický krok..... 217

Část třetí: Předávání znalostí druhým

Kapitola 11: Příprava na školení..... 221

11.1 Metoda pracovních instrukcí vyžaduje pečlivou přípravu..... 221
11.2 Tvorba plánu zaškolování zaměstnanců pro všestrannost 222
11.3 Příprava plánu zaškolování pro jiné typy prací:
Příklad specialisty na štíhlou výrobu 230
11.4 Od začátku si určete očekávaný přístup k práci..... 231
11.5 Rozšiřujte obzory zaměstnanců rozvíjením podpůrných schopností..... 235
11.6 Příprava pracoviště 236

11.7 Štěstí přeje připraveným ... 237

Kapitola 12: Předvedení práce – průběh školicí lekce ... 239

12.1 Tak už to konečně bude? ... 239
12.2 Příprava studenta ... 240
12.3 Předvedení práce ... 247
12.4 Snažte se odvést co nejlepší práci ... 256

Kapitola 13: Procvičení práce ... 257

13.1 Příležitost k zamyšlení ... 257
13.2 Bez vnímavosti a pečlivého sledování to nejde ... 257
13.3 Okamžitá zpětná vazba ... 258
13.4 Nechte studenta zkusit si práci bez verbalizace jakýchkoliv informací ... 259
13.5 Student provede úkol a nahlas zopakuje hlavní kroky ... 261
13.6 Student provede úkol a nahlas zopakuje hlavní kroky spolu s klíčovými body ... 263
13.7 Ověřte si, že student pochopil důvody klíčových bodů ... 265
13.8 Chyby opravujte okamžitě, abyste zabránili špatným návykům ... 266
13.9 Posuďte studentovu zdatnost ... 266
13.10 Předejte studentovi odpovědnost, ale nepřestávejte na něj dohlížet ... 267

Kapitola 14: Zvládání složitých situací při zaškolování ... 269

14.1 Nikdo přece netvrdil, že to bude snadné! ... 269
14.2 Zaškolování při běžné rychlosti linky ... 270
14.3 Výuka delších či složitých prací ... 274
14.4 Zaškolování při omezeném množství času ... 276
14.5 Práce vyžadující zvláštní schopnosti a techniky ... 277
14.6 Zaškolování při omezené možnosti ústní komunikace ... 279
14.7 Výuka vizuálních úkolů ... 280
14.8 Rozvíjení správného úsudku a přímých pracovních znalostí ... 285
14.9 Výuka zřídka vykonávaných úkolů ... 288
14.10 Využívání učebních pomůcek ... 289
14.11 Složitých situací je spousta ... 289

Část čtvrtá: Ověření znalostí a úspěchu

Kapitola 15: Prověření a návazné kroky pro kontrolu znalostí a zaručení úspěchu ... 293

15.1 Nasměrujte studenta k soběstačnosti ... 293
15.2 Odpovědnost má vždy školitel ... 294
15.3 Vždy studenta podporujte ... 294
15.4 Vysvětlete studentovi, koho může požádat o pomoc ... 295
15.5 Pokroky kontrolujte často ... 296
15.6 Vysvětlete studentovi, že otázky jsou vítány ... 297

15.7 Koučink a podporu studenta postupně snižujte 297
15.8 Pomocí meziúrovňového auditu se postarejte, aby byl proces úspěšný..... 298
15.9 Systémy rozvíjení zaměstnanců se neudržují samy 303

Kapitola 16: Následná organizační podpora 305

16.1 Zkuste to – a odveďte co nejlepší práci 305
16.2 Rozvíjení zdrojů podle motta „Nejprve do hloubky, až pak do šířky“..... 306
16.3 Implementační struktura 309
16.4 Jak přistupovat k rozvíjení talentu u nerutinních prací: Příklad inženýra 318
16.5 Může školení metodou pracovních instrukcí fungovat i v neštíhlých organizacích?..... 324
16.6 Všichni vedoucí odpovídají za rozvoj druhých 326
16.7 Ověřování účinnosti pomocí meziúrovňových auditů 327
16.8 Šíření procesu 328

O autorech

Jeffrey K. Liker, Ph.D., je autorem veleúspěšné knihy *Tak to dělá Toyota*, profesorem průmyslového a výrobního inženýrství na Michiganské univerzitě a spolumajitelem poradenské společnosti Optirise, Inc., specializující se na štíhlou výrobu. Je laureátem Šingóovy ceny a jeho práce vycházejí v renomovaných časopisech jako *The Harvard Business Review* či *Sloan Management Review* a v dalších předních odborných periodikách.

David P. Meier je (spolu s Jeffreym Likerem) autorem knihy *The Toyota Way Fieldbook* a prezidentem agentury Lean Associates, Inc., poradenské společnosti nabízející pomoc a podporu firmám, které si touží vzít co nejvíce z celkové koncepce Toyoty. David má bohaté praktické zkušenosti, které získal v Toyotě, kde více než deset let pracoval jako vedoucí skupiny.

Poděkování

Na své životní pouti se oba neustále učíme a dále si prohlubujeme znalosti celkové koncepce Toyoty. Poděkování jsme se proto rozhodli rozdělit do dvou částí – jednu napsal Jeff a druhou David.

Poděkování Jeffa Likera

Když jsme s Davidem dopsali knihu *The Toyota Way Fieldbook*, byl jsem přesvědčen, že to je poslední kniha naší série o Toyotě. Měli jsme publikaci věnovanou zásadám, kterými se Toyota řídí, a druhou zaměřenou na jejich praktickou aplikaci. Tak o čem ještě psát? Jenže Davidovi se zavřít Microsoft Word zjevně vůbec nechtělo. Byl přesvědčen, že o systému čtyř pilířů (4P) toho jde říct ještě víc než dost. *Fieldbook* měla hodně široký záběr, a některým tématům jsme se tak mohli věnovat jen letmo – zejména když uvážíme, jak hluboké vědomosti jsou potřeba k plnému pochopení každého ze čtyř pilířů. Proto David přišel s návrhem, že vybraným klíčovým oblastem se musíme věnovat detailněji. Popravdě řečeno jsem byl trochu skeptický… a taky unavený. Nakonec jsem ale na další spolupracím kývl – za předpokladu, že David převezme vedení obsahové stránky knihy. Koneckonců, on je ten, kdo strávil deset let u nohou mistrů Toyoty a jako houba nasával jejich vědomosti. On během téhle doby viděl, jak velká praxe je nutná k úplnému pochopení metodiky výrobního systému Toyoty (*Toyota Production System*, TPS).

A tak jsme tu zas. S novou smlouvou – a hned na čtyři další knihy. První z nich právě držíte v ruce. Ukázalo se totiž, že v jediné knize bychom nedokázali dostatečně podrobně představit ani pilíř „lidé“. Jakmile jsme se vrhli do popisování procesu rozvíjení zaměstnanců a talentu tak, jak funguje v Toyotě, vyčerpali jsme prostor knihy dřív, než jsme se dostali k ostatním aspektům systému vedení

lidí praktikovaného Toyotou. Samostatná kniha proto bude věnována **firemní kultuře Toyoty** s cílem popsat filozofii a hlavní aspekty lidských systémů. Další knihy budou věnovány **procesům Toyoty** a **řešení problémů**.

V téhle knize byly naše role jasně nalinkovány. David sepsal většinu obsahu, já jsem doplnil koncepční rámec, několik příkladů z Toyoty a vše jsem zasadil do kontextu. S Davidem jsme se dohodli, že jako autoři budeme uvedeni v abecedním pořadí, vzato podle našeho přínosu pro knihu je ale David jednoznačně autorem číslo jedna. I nadále platí, že si velice vážím hloubky Davidových zkušeností, které získal v Toyotě a později jako konzultant, i jeho „celkových znalostí" TPS. Podobně hluboký přehled je nemyslitelný bez dlouholetých zkušeností a mimořádné přemýšlivosti.

Já sám nepřestávám nadále studovat Toyotu a objíždím její provozy v Japonsku, Evropě, Indonésii i USA. Všude, kde jsem byl, mě přitom zaujal pozoruhodný důraz na další rozvíjení lidí. Kazuhiko Mijadera, výkonný viceprezident společnosti pověřený vybudováním nového výzkumného a vývojového centra Toyoty pro Evropu, mi dlouhé hodiny líčil, jak si sám kdysi rozvíjel svůj pozoruhodný technický talent a jak pomáhal tento proces v Evropě zrychlit. Ed Mantley, viceprezident Technického centra Toyoty v michiganském Ann Arboru, mi vysvětloval filozofii kvalifikace technických specialistů a proces správy „znalostní databáze". Měl jsem tu čest navštívit Globální výrobní centrum (GVC) Toyoty v Japonsku i jeho odnože v kentuckém Georgetownu. Za zorganizování návštěvy GVC v Georgetownu vděčím Mikeu Hoseusovi. Můj dík paří Cliffu Jonesovi, manažerovi, který mě provedl celopodnikovými GVC v Georgetownu, a Caren Catonové, zástupkyni ředitele, která mě seznámila se severoamerickým GVC.

Spousta lidí nám pomohla s kontrolou různých verzí této knihy. Pečlivě hledali chyby a poskytovali nám zpětnou vazbu k obsahu. Michael Balle pročetl námi zredigované znění a našel ještě mnoho nedostatků, jež nám unikly. Můj syn Jesse Liker je asi nejtvrdším kritikem naší práce; vytrvale nás upozorňoval na „profesorské" a „pokrytecké" formulace a celkově nás motivoval k vylepšování stylu. Jim Huntzinger strávil mnoho let studiem původního programu Školení v průmyslu (*Training Within Industry*, TWI) a byl tak laskavý, že naši práci zkontroloval.

Rád bych na tomto místě poděkoval svým rodičům Jackovi a Henriette Likerovým, díky nimž jsem poznal, jakých výsledků lze tvrdou prací a odhodláním dosáhnout při rozvíjení skutečného talentu. Obrovský dík konečně patří i mé ženě Deboře a dětem Emmě a Jessemu za to, že mi pomáhají udržovat rovnováhu mezi osobním a pracovním životem při mém intenzivním studiu a šíření celkové koncepce Toyoty.

Poděkování Davida Meiera

Každý projekt podobné velikosti je vždy dílem mnoha lidí a nelze osobně poděkovat všem. Mé názory na téma rozvíjení talentu postupně ovlivnily stovky různých lidí, jimž všem touto cestou z celého srdce děkuji.

Můj dík patří i Toyotě za to, že mi umožnila naučit se její postupy a rozvíjet mé učitelské schopnosti. Toyotou uplatňovaná filozofie, že každý vedoucí má být v první řadě učitel, je mi velmi blízká. Rád se vzdělávám a stejně rád své znalosti předávám druhým.

Velice si vážím duchovních otců původního programu TWI, zejména pak modulu pracovních instrukcí (PI). Podobné techniky jsem znal a používal již před navázáním spolupráce s Toyotou, ale teprve koncept PI mi v tomto směru poskytl potřebnou oporu.

V roce 1987 jsem měl tu čest pracovat s Isao Katóem, hlavním školitelem Toyoty a specialistou na PI. Ten s metodou pracovních instrukcí seznamuje vedoucí v Toyotě už více než třicet let a osobně se podílel na rozvoji tisíců zaměstnanců Toyoty po celém světě. Má mimořádné znalosti celé problematiky a hlubokou úctu ke každému ze svých studentů. Je zosobněním filozofie metody pracovních instrukcí.

Spolupráci s Jeffem Likerem při psaní knihy *The Toyota Way Fieldbook* jsem si skutečně užíval. Dokonce natolik, že jsem v ní toužil pokračovat! Jeff projekt obohacuje o velmi přínosný nový pohled a mé neuspořádané myšlenky dokáže zkrotit do mnohem ucelenějšího toku. Zároveň sleduje poslední vývoj v Toyotě, díky čemuž může přispět poznatky o nejnovějších změnách.

Velký dík patří též Marku Warrenovi, živoucímu archivu informací o programu Školení v průmyslu. Mark TWI podrobně studoval a poskytl mi původní materiály z roku 1940. Zároveň nám nesmírně pomohl při revizích textu knihy.

V knize používáme mimo jiné i několik příkladů ze zdravotnictví. Jelikož se na tuto oblast sami nespecializujeme, nesmírně si vážíme pomoci dr. Richarda F. Kunklea, Marka Grabana a jeho kolegů. Dík jim patří nejen za vynikající příklady, které nám poskytli, ale i za pročtení raných verzí knihy a zpětnou vazbu k jejímu obsahu.

Velmi rád bych rovněž poděkoval společnostem, které mi umožnily vyučovat u nich metodu pracovních instrukcí, a přispět tak k dalšímu rozvíjení talentu v jejich organizacích. Zvláštní dík v této souvislosti patří zejména všem mým přátelům ve firmách Hoffman, Parker-Hannifin a MI Windows and Doors.

Spousty cenných rad, podnětů, inspirace i podpory se mi dostalo od mnoha mých kolegů. Děkuji za ně Jimu Whiteovi, Davidu Jamesovi, Billu Constantinovi, Timu Szymcekovi, Jodee Bockovi, Billu Martinsonovi a Philu Turekovi.

Tento projekt by nikdy nedospěl ke zdárnému závěru bez velkého úsilí týmu nakladatelství McGraw-Hill. Zvláštní dík patří editorce Jeanne Glasserové, vrchní redaktorce Maureen Walkerové a všem ostatním, kteří se podílejí na opravě chyb, jež nám uniknou, dávají nám všemožné tipy, zajišťují grafiku na obálku a vůbec odvádějí obrovskou porci nenápadné práce v zákulisí.

Obzvláště vřelý dík pak patří mé matce Patricii Meierové, která vykonala obdivuhodnou práci při redakci a korekturách knihy. Díky svému mimořádnému citu pro detail odhalila nedokonalosti, jichž si nikdo jiný nevšiml. Právě v tom tkví její obrovský talent.

V neposlední řadě bych rád poděkoval své rodině za to, že jsem při dokončování knihy mohl pracovat i o víkendech, volných dnech a dovolených. Mé dceři Jennifer, dvojčatům Matthewovi a Michaelovi a manželce Kimberly – vám všem z celého srdce děkuji za vaši trpělivost, podporu a lásku!

Předmluva

Je zřejmé, že nejdůležitějším strůjcem úspěchu Toyoty byli a jsou naši zaměstnanci. Snažíme se, aby každý v Toyotě – od libovolného pracovníka u linky až po nejvyšší manažery – odváděl ty nejlepší možné výsledky. Tato zásada je určující pro výběr, školení i další rozvoj každého člena týmu. Jen díky spojení schopností, motivace a přístupu našich lidí jsme totiž schopni u všeho, co děláme, dosahovat oné mimořádné kvality a spolehlivosti, kterou si spojujeme se slovem Toyota.

V roce 2003 Jeffrey Liker napsal knihu *Tak to dělá Toyota – 14 zásad řízení největšího světového výrobce*, v níž veřejnosti předestřel motivaci principů řízení a obchodní filozofie Toyoty.

Nyní Jeffrey Liker a David Meier přicházejí s další publikací. Podrobně v ní popisují metody, které v Toyotě používáme k rozvíjení schopností našich spolupracovníků, a popisují komplexní přístup k otázce procesů zaškolování a dalšího rozvoje zaměstnanců, které jsou nezbytným předpokladem pro splnění firemních cílů. Toyota touží mít ten nejlepší možný tým. Proto svým zaměstnancům poskytuje veškeré nástroje, jež potřebují pro dosažení svého profesního potenciálu a pracovních úspěchů.

Kniha, kterou máte před sebou, na příkladu Toyoty popisuje jednoduchý přístup, jenž může společnostem pomoci dosáhnout úspěšného začlenění zaměstnanců do systému vysoce kvalitní štíhlé výroby.

Autorům se podařilo naprosto přesně a podrobně popsat naše procesy zaškolování a dalšího rozvoje zaměstnanců a jejich používání v praxi. Uvidíte, že naši lidé rozvíjejí své schopnosti v prostředí vzájemné spolupráce a týmového ducha. Zároveň ale zjistíte, že **v Toyotě není důležitý jen výsledek, ale i to, jak se k němu dospěje**.

Při zkoumání každého výrobního postupu například používáme pevně daný proces shromažďování poznatků, hledání alternativ, pečlivého monitorování

a řešení zjištěných problémů. Ten označujeme zkratkou PDCA (z angl. *plan, do, check, act*, tedy plánování, realizace, kontrola a reakce).

Firemní kultura Toyoty členům našeho týmu nenabízí jen možnost odměny, ale též příležitosti k dalšímu vzdělávání a plánování kariéry. Na oplátku od nich očekáváme iniciativnost, motivaci a ochotu ujmout se různých rolí a povinností.

Usilovně se snažíme budovat prostředí, v němž vzájemná úcta a důvěra mezi všemi zaměstnanci podporuje kreativitu jednotlivců i týmovou spolupráci. Naši spolupracovníci vědí, že Toyota je jejich společnost – to oni ji musí angažovaně posouvat kupředu a činit potřebná rozhodnutí.

Každý zaměstnanec představuje pro Toyotu důležitý přínos. Všichni se proto musí snažit využívat den co den své schopnosti naplno a odvádět co nejlepší práci. Pouze tento přístup nám umožní podávat při naší činnosti po celém světě ještě lepší výkony. Právě tuto filozofii, která je již dlouhé roky nedílnou součástí DNA Toyoty, se snažíme předávat generacím našich následovníků.

Dlouhodobé odhodlání Toyoty vzdělávat naše spolupracovníky a rozvíjet jejich talent vedlo k založení několika oficiálních firemních výukových center – Toyota University v Kalifornii, Globálního centra pro podporu výroby v Kentucky, Toyota Institute v Japonsku a Toyota Academy ve Velké Británii.

Rozvíjení výjimečných zaměstnanců je v Toyotě dobře známý a dokonale nacvičený proces. Růst a úspěchy naší společnosti jsou pak jasným důkazem užitečnosti tohoto přístupu – přístupu, z jehož zavedení mohou dle našeho názoru profitovat i jiní.

James E. Press
prezident
Toyota Motor North America, Inc.

Předmluva k českému vydání

Často se při školení metodiky TWI pracovní instrukce setkávám s dotazy, jak je možné, že je Toyota tak úspěšná v rozvoji svých zaměstnanců, a ačkoliv pracuji s různými nástroji TPS několik let a vídám je často na vlastní oči, při kontrole překladu knihy jsem si opět uvědomila a potvrdila, jak důležitý pro úspěch je přístup a otevřená mysl. Jak důležité je uvědomit si, že naše úspěchy jsou závislé na kvalitě a schopnostech našich podřízených a že výsledků dosahujeme pouze skrze NĚ. Jak důležité je pracovat na jejich rozvoji systematicky a řízeně a jak moc dobré je mít vhodnou metodiku a správně ji používat. A také to, že rozvoj talentů není pouze rozvoj vybrané skupiny – elity, ale rozvoj všech zaměstnanců, protože každý je v něčem talent. Toyota důsledně aplikuje přístup, že na každou vedoucí pozici je třeba mít neustále v záloze dva kandidáty, kteří se jí v případě potřeby dokážou okamžitě ujmout, a proto na rozvoji každého pracovníka systematicky pracuje.

Když svá školení začínám větou, že každý vedoucí odpovídá za rozvoj svých lidí, setkávám se často s odpověďmi, že je to pouze teorie, protože ONI jako vedoucí nemají na lidi vůbec čas, a při přehledu činností se to velmi často bohužel potvrzuje. Vedoucí jsou zahrnuti exekutivou a administrativou a v rámci náboru, adaptace a rozvoje se často spoléhají na personální oddělení. Když pak „jejich" zaměstnanec nefunguje, zpravidla za to může právě personalista, který ho vybral a špatně podporoval. Když zaměstnanec ztrácí zájem a motivaci, opět za to může personální oddělení, protože „nesprávně" odměňuje. Ale právě v této knize je na roli vedoucího v rozvoji a motivaci podřízených kladen obrovský důraz. Každý vedoucí je zde popsán jako učitel, školitel, mentor a kouč.

David Meier v knize říká: „Jednou z hlavních povinností všech vedoucích v Toyotě je starat se o rozvoj svých podřízených. Vedoucí na něm přitom sami mají nezadatelný zájem. Když jejich podřízení nebudou dostatečně zdatní, do-

tkne se to i jich." Všichni vedoucí proto musí umět používat metodu pracovních instrukcí tak, aby byli schopni účinně působit v roli mentora instruktorů pracoviště a členů týmu. Když má školitel nějakou slabinu, musí vedoucí zapracovat na jeho rozvoji. Slabí školitelé nevyhnutelně znamenají slabé členy týmu a slabé výsledky.

Všichni vedoucí by měli tvrdě pracovat na budování prostředí vzájemné důvěry a podpory. Vedoucí, který u svého podřízeného najde určité slabiny, musí zároveň převzít odpovědnost, začít dotyčného rozvíjet a zjištěné nedostatky napravit. Objevit slabiny, upozornit na ně a pak používat možné následky jako „motivační pohrůžku" nebo si myslet, že se věci vyřeší samy od sebe, to rozhodně nikomu nepomůže. Musí chtít nalezené problémy vyřešit, aby systém jako celek mohl fungovat lépe.

Výrobní systém Toyoty má být systém „bez chyb". Cílem přitom není najít člověka, kterému bychom mohli nalezené problémy „přišít"; cílem je najít nefunkční místa systému. I tak má ale spousta lidí sklony problémy kamuflovat – mají pocit, že se musí chránit. Vede je k tomu strach a jejich ego. Bojí se důsledků selhání a ego jim brání přiznat si, že je potřeba zlepšení. Právě toto představuje v každé organizaci jednu z největších výzev. Henry Ford říkal, že „kvalita znamená dělat práci správně, i když se nikdo nedívá".

Tato kniha velmi dobře popisuje celý proces rozvoje podle Toyoty a naleznete v ní mnoho odpovědí na otázku: „A proč to nefunguje u nás?" Kniha je rozdělena do několika částí. Zabývá se prvotní adaptací nováčků směřujících od operátorských po manažerské pozice, rozvojem inženýrů postupujících do manažerských pozic i operátorů stávajících se kompetentními pracovníky.

David Meier říká: „Když přijdete za inženýrem, který v Toyotě pracuje dvacet let, a zeptáte se ho na jeho začátky, můžete si být jisti, že svoje zážitky s montováním aut bude mít pořád v živé paměti. Po deseti letech se v Toyotě předpokládá, že inženýři ve své specializaci disponují dostatečnými technickými znalostmi, a obvykle si přibírají druhou specializaci. Zkušení inženýři se proto učí, jak fungovat jako vedoucí týmu a rozvíjet své mladší kolegy. Někteří experti získají vlastní patenty a mohou obdržet finance na rozjezd vlastní dceřiné společnosti, která bude fungovat jako samostatný subjekt. Jiní se rozhodnou vydat se na administrativní (manažerskou) dráhu, stanou se zástupcem generálního manažera své oblasti a časem případně i jeho nástupcem. Začnou navštěvovat manažerské kurzy vedené generálními manažery a členy nejužšího vedení společnosti. I zde se ukazuje, že Toyota klade velký důraz na učení přímo při práci pod vedením zkušených mentorů. Znovu připomínáme, že každý manažer v Toyotě ví, že jeho nejdůležitější povinností je učit druhé."