

Mike Rother

TOYOTA KATA

Systematickým vedením lidí
k výjimečným výsledkům

Vítěz prestižního ocenění Shingo Prize



PRVNÍ
ČESKÉ
VYDÁNÍ

 GRADA®



Mike Rother

TOYOTA KATA

Systematickým vedením lidí
k výjimečným výsledkům



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.

Mike Rother

TOYOTA KATA

Systematickým vedením lidí k výjimečným výsledkům

Přeloženo z anglického originálu knihy Mika Rothera *TOYOTA KATA – MANAGING PEOPLE FOR IMPROVEMENT, ADAPTIVENESS, AND SUPERIOR RESULTS*, vydaného nakladatelstvím Rother & Company, LLC, Spojené státy, 2010.

Original edition copyright 2010 by Rother & Company, LLC.

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 6655. publikaci

Překlad Ing. Martin Šikýř, Ph.D.

Odpovědná redaktorka Mgr. Marie Zelinová

Grafická úprava a sazba Štěpán Böhms

Návrh a zpracování obálky Eva Hradiláková

Počet stran 288

První české vydání, Praha 2017

Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a.s.

Czech Edition © Grada Publishing, a.s., 2017

Cover Photo © Depositphotos/depositedhar

ISBN 978-80-271-9890-0 (ePub)

ISBN 978-80-271-9889-4 (pdf)

ISBN 978-80-271-0435-2 (print)

Obsah

O autorovi	9
Předmluva.....	11
První předmluva k českému vydání	15
Druhá předmluva k českému vydání.....	19
Poděkování	21

Úvod – Změňme náš pohled na řízení

Jak to Toyota dělá?.....	25
Tato kniha vám to pomůže poznat a pochopit	27
Jak jsem postupoval?.....	27

Část první – Stávající stav

Kapitola 1: Co stojí za dlouhodobým úspěchem společnosti?	33
1.1 Snažíme se napodobovat nesprávné věci	34
1.2 Jaký je stávající stav?	38
1.3 Objevování naší cesty do budoucnosti	41
1.4 Jak můžeme využít schopnosti lidí?.....	42
1.5 Výzva pro management	46

Část druhá – Poznejme sami sebe

Úvod k části druhé.....	51
Kapitola 2: Jak zlepšujeme procesy?.....	53
2.1 Workshopy.....	53
2.2 Mapování toku hodnot.....	54
2.3 Seznamy akcí.....	56

Kapitola 3: Filozofie a směr	63
3.1 Filozofie podnikání společnosti.....	63
3.2 Směr společnosti.....	67
3.3 Vize Toyoty v oblasti výroby.....	69
3.4 Vize jako ukazatel směru, ale nic víc.....	72
3.5 Cílový stav.....	73
3.6 Využití vize k řízení lidí.....	74
3.7 Zaměřte se sami na sebe	77

Kapitola 4: Východiska a důsledky našeho stávajícího způsobu řízení.....	79
4.1 Přístup společnosti Ford Motor Company (1906–1927)	79
4.2 Přístup společnosti General Motors (od dvacátých let do současnosti).....	85
4.3 Poučení z historie	90

Část třetí – Kata zlepšování: Jak se Toyota neustále zlepšuje

Úvod k části třetí.....	95
--------------------------------	-----------

Kapitola 5: Plánování: Definování cílového stavu.....	97
5.1 Nový pohled na postupy štihlé výroby.....	98
5.2 Nyní dávají postupy Toyoty větší smysl	118
5.3 Oživme naši schopnost se zlepšovat	120
5.4 Myšlení v rámci cílového stavu	129
5.5 Definování cílového stavu.....	131
5.6 Připravení na cestu	138

Kapitola 6: Řešení problémů a přizpůsobování: Postup směrem k cílovému stavu.....	141
6.1 Začátek: Předpokládejme, že cesta je nejasná	142
6.2 Jak překonávají šedou zónu v Toyotě.....	143
6.3 Toto je cyklus PDCA	145
6.4 Výsledky.....	163
6.5 Pět otázek.....	164
6.6 Jak řeší problémy v Toyotě.....	165
6.7 Neustálý postup vpřed.....	166

Shrnutí části třetí	169
Adaptivní vytrvalost.....	170
Způsob myšlení a jednání.....	171
Jak moc disciplíny je třeba?.....	172
Srovnání s naším stávajícím způsobem řízení	174

Část čtvrtá – Kata koučování: Jak učí katu zlepšování v Toyotě

Úvod k části čtvrté	181
Kapitola 7: Kdo provádí zlepšování procesů v Toyotě?.....	183
7.1 Kdo provádí zlepšování?	185
7.2 Práce s cílovými stavy	187
7.3 Reakce na abnormality procesů	188
Kapitola 8: Kata koučování: Manažeri jako učitelé.....	191
8.1 Koučování je nutné	191
8.2 Role manažerů v Toyotě	192
8.3 Učení se při práci	192
8.4 Kata koučování.....	193
8.5 Příklad vztahu mentora a žáka	198
8.6 Písemný dokument k podpoře dialogu mezi mentorem a žákem.....	218
Shrnutí části čtvrté.....	223
Vyvíjí se kata koučování?	225
Jaký je náš další krok?	225

Část pátá – Napodobování: A co jiné společnosti

Kapitola 9: Rozvoj chování v souladu s katou zlepšování ve vaší organizaci	229
9.1 Mějte jasno v tom, co chcete	229
9.2 Kultura organizace.....	230
9.3 Co o této výzvě dosud víme?	231
9.4 Jak experimentovat?.....	235
9.5 Taktiky.....	238
Závěr.....	253
Literatura.....	257
Příloha 1: Kde začít s katou zlepšování?.....	261
Příloha 2: Analýza procesu.....	265
Začněte s tokem hodnot	266
Nyní se zaměřte na jeden proces v toku hodnot.....	269

O autorovi

Mike Rother je inženýr, učitel a hostující výzkumný pracovník na Technische Universität v Dortmundu. Předtím byl spolupracovníkem katedry průmyslového a provozního inženýrství University of Michigan a výzkumným pracovníkem ve Fraunhofer-Institut ve Stuttgartu a v Industrial Technology Institute v Ann Arboru. Svou kariéru začal ve výrobní divizi společnosti Thyssen AG. Díky své práci poznal řadu společností a stovky továren po celém světě, kde spolupracuje s lidmi na testování nápadů a sdílení poznatků. Svůj čas dělí mezi Ann Arbor v Michiganu a Kolín nad Rýnem v Německu.

Předmluva

Kniha *TOYOTA KATA* od Mikea Rothera je výjimečným a strhujícím dílem – knihou, která vrhá zcela nové světlo na řadu opěvovaných manažerských postupů, jimž dává nový význam a váhu. Nespočet lidí v uplynulých více než dvaceti letech studovalo a popisovalo nesmírně úspěšné manažerské myšlení a jednání společnosti Toyota. Paradoxně, navzdory obrovskému množství známých poznatků, se však žádné jiné organizaci nepodařilo přiblížit se hvězdné výkonnosti společnosti Toyota. V této souvislosti sílí přesvědčení, že v praxi společnosti Toyota existuje ještě něco dosud nepoznaného, co jiné organizace nedělají.

S knihou *TOYOTA KATA* se všechno toto změní. Mike Rother v ní totiž odhaluje manažerské postupy společnosti Toyota do takové míry, jaké dosud nikdo nedosáhl. Nabízí přitom řadu nových nápadů a postupů, jež umožní kterékoliv organizaci, v kterékoliv oblasti podnikání, učinit kroky nezbytné k dosažení výkonnosti odpovídající společnosti Toyota.

Tato kniha není první, ve které Mike Rother představuje nový pohled na společnost Toyota. Unikátními postupy Toyoty se zabýval už v knize *Learning to See* z roku 1998, kterou napsal spolu s Johnem Shookem.¹

Kniha *Learning to See* představuje a vysvětluje nástroj mapování, který společnost Toyota využívá k tomu, aby mohla „sledovat“ postup prací od začátku výroby po dodání hotového výrobku koncovému zákazníkovi. Ve společnosti Toyota je tento nástroj známý jako *material and information flow mapping* neboli mapování toku materiálu a informací. Rother, Shook a vydavatel Jim Womack přejmenovali tento nástroj na *value-stream mapping* neboli mapování toku hodnot, popřípadě mapování hodnotového toku, a jako první představili a vysvětlili tento nástroj ve své knize. Rother a Shook přibližují, jak systematicky využívat řadu

¹ ROTHER, Mike – SHOOK, John. *Learning to See: Value Stream Mapping to Add Value and Eliminate Muda*. Cambridge, Massachusetts: Lean Enterprise Institute, 1998.

dobře známých postupů společnosti Toyota ke změně tradiční dávkově orientované hromadné výroby – zatížené častými výpadky a velkými zpožděními – na výrobu připomínající plynulý tok, se kterou se setkáme v typické továrně společnosti Toyota. Znamé názvy pro některé z těchto postupů jsou *takt time*, *andon*, *kanban*, *heidžunka* nebo *džidóka*. Pro většinu lidí, kteří se zajímají o postupy společnosti Toyota, byla kniha *Learning to See* prvním obsáhlým a jasným vysvětlením toho, jako využívat postupy společnosti Toyota ke zlepšení v rámci celé organizace.

Knih *Learning to See* se však nezabývá tím, proč a jak byly tyto postupy vytvořeny a jak jsou dále rozvíjeny. A tak přestože představuje ohromný krok k poznání a pochopení toho, jak společnost Toyota dosáhla svých pozoruhodných výsledků, jimž se těší více než padesát let, neodhaluje to, proč se ostatním organizacím po zavedení postupů Toyoty stále nedaří výkony této společnosti napodobit. Jak společnost Toyota vytváří a rozvíjí své postupy? Které specifické postupy využívá? Nyní, v knize *TOYOTA KATA: Řízení lidí ke zlepšování, přizpůsobivosti a vynikajícím výsledkům*, nám Mike Rother odhaluje tuto zásadní úroveň praxe společnosti Toyota.

Zásadním přínosem knihy *TOYOTA KATA* je osvětlení toho, jak společnost Toyota řídí a vede své lidi. Rother představuje a vysvětluje unikátní rutiny neboli katy zlepšování a koučování, jež společnosti Toyota umožňují dosahovat trvalé konkurenční výhody. Tyto katy výrazně převyšují manažerské postupy zaměřené na výsledky, které stále převažují ve většině společností v západním světě.

Poznatky v knize *TOYOTA KATA* potvrzují můj výklad toho, co jsem tak často pozoroval v továrnách společnosti Toyota od svého prvního výzkumu v Toyota Motor Manufacturing Kentucky (TMMK) v kentuckém Georgetownu v roce 1992.²

To, co odlišuje postupy společnosti Toyota od postupů amerických a jiných západních společností, je jejich zaměření spíše na to, co nazývám *managing by means* neboli MBM, tedy řízení podle prostředků, než na *managing by results* neboli MBR, tedy řízení podle výsledků. Už v roce 1992 jsem díky spolupráci s prezidentem Fudziem Čóem a jeho týmem manažerů v Georgetownu pochopil, že společnost Toyota je neochvějně přesvědčena o tom, že její cestu ke konkurenční výhodě a dlouhodobému přežití nevymezují kvantitativní nebo finanční cíle, ale rutiny zlepšování a přizpůsobování.

² Uváděné poznatky vycházejí z kapitoly 3 a dalších částí knihy JOHNSON, H. Thomas – BRÖMS, Anders. *Profit Beyond Measure: Extraordinary Results Through Attention to Process and People*. New York: The Free Press, 2000; London: Nicholas Brealey Publishing, 2000 a 2008.

V současné době mají podnikatelské organizace značný vliv na podobu celé společnosti. Fungování organizací a zvláště způsoby myšlení a jednání, jimž tyto organizace učí své členy, to vše ovlivňuje nejen úspěch organizace, ale také podobu společnosti. I když vědecký výzkum v oblasti lidského chování značně pokročil, jsou všechny dosud známé vědecké poznatky ještě stále příliš vzdálené od běžného fungování našich organizací. Pro řadu z nich zůstávají vědecké poznatky stále nepřístupné a nepoužitelné. Protože kniha *TOYOTA KATA* pojednává o vytváření a rozvíjení nových vzorců myšlení a jednání v organizacích, je rovněž výzvou pro vědecký výzkum, aby se zaměřil na hledání možností uplatnění vědeckých poznatků v našem každodenním životě. Příležitost spočívá v dosahování nových úrovní výkonnosti lidské činnosti cestou zavádění a využívání účinnějších způsobů vykonávání práce a vzájemné spolupráce.

Myslím si, že největší změnou, kterou může kniha *TOYOTA KATA* vyvolat ve světě podnikání mimo společnost Toyota, je nahrazení tradičního manažerského myšlení zaměřeného na finanční výsledky poznáním a pochopením toho, že očekávané finanční výsledky a dlouhodobé přežití organizace pramení spíše z neustálého a odhodlaného zlepšování a přizpůsobování veškerých procesů organizace než z řízení a vedení lidí k dosahování finančních cílů bez ohledu na to, jak jejich činnosti ovlivňují procesy organizace. To, co až dosud omezovalo uskutečnění této změny, bylo jasné a úplné vysvětlení toho, jak neustálé zlepšování a přizpůsobování probíhá ve společnosti Toyota, jediné společnosti na světě, o které vím, že skutečně řídí podle prostředků, nikoliv podle výsledků. Toto vysvětlení je nyní k dispozici každému zájemci díky poznatkům Mikea Rothera shrnutým v knize *TOYOTA KATA*.

H. Thomas Johnson
Portland, Oregon
jaro 2009

První předmluva k českému vydání

V dnešní době je na firmy kladen obrovský tlak na šetření nákladů a neustálé zlepšování. Často se ovšem setkávám s tím, že zlepšování není kontinuální proces, ale více řešení a hašení problémů a hledání spíše rychlého řešení než zlepšování budoucího stavu. I práce se zlepšovacími návrhy, tzv. „Kaizeny“, zaměstnanců nemá zpravidla dobře nastavený a funkční proces a většinou se z nich stává „nutné zlo“. Lidé mají mnohdy předem nařízený počet „zlepšováků“, takže jejich obsah a přínos není nikterak zázračný, a navíc mají nezdůvěryhodný pocit, že se jejich návrhům stejně nikdo nevěnuje. Chybí jim zpětná vazba a běžně se velmi dobré nápady a návrhy úplně „ztratí“. Jak to změnit? Jedním z nástrojů je jednoznačně Toyota KATA. Tato kniha je proto obrovskou inspirací pro všechny, kdo mají chuť to DĚLAT JINAK.

Dočtete se, že nestačí pouze umístit schránku na zlepšovací návrhy a čekat, co pracovníci vymyslí, ale také to, že zlepšovací workshopy nebo jiné nástroje jako VSM, speciální oddělení pro zlepšování a štihlou výrobu nejsou efektivními nástroji, pokud se nevyužívají právě s KATA přístupem, kladením správných otázek od vedoucích a rozvojem schopností lidí. Cílem procesu zlepšování ve společnosti Toyota je UČIT SE – zlepšovat procesy na základě jejich stále hlubšího poznání a pochopení.

Ve společnosti Toyota učí lidi, aby se naráz pokoušeli změnit jen jednu věc a aby skutečný výsledek porovnali s výsledkem očekávaným. Takto experimentují proto, aby si uvědomili příčinu a následek, což jim umožňuje hlouběji poznat a pochopit fungování procesů.

Zlepšování procesů je těžká práce, ale nemusí být příliš složitá. Až poznáte KATA zlepšování společnosti Toyota ve třetí části této knihy, pochopíte, že existuje lepší způsob, jak se neustále zlepšovat, přizpůsobovat a rozvíjet.

Zajímavé je také pochopit návaznost: KATA zlepšování a KATA koučování. Ve společnosti Toyota jsou zlepšování a řízení jedno a to samé.

První část knihy je zaměřena hlavně na pochopení principu KATA. Orientuje se především na definici vizí, dlouhodobých i krátkodobých cílů. A uvědomění si, jak podstatný je rozdíl mezi cílem a cílovým stavem a standardem. Co nás čeká mezi stávajícím a cílovým stavem, tzv. nejasný cíl neboli „šedá zóna“. Jak správně používat PDCA cyklus v rámci experimentování. Jak správně fakta vyhodnocovat.

Citace: Slova, která byste ve společnosti Toyota mohli slyšet nejčastěji, jsou: „Ukažte mi to.“

To je důvod, proč ve společnosti Toyota rozlišují mezi fakty a daty a proč upřednostňují fakta před daty kdykoliv je to možné.

Další část knihy je zaměřena převážně na změnu přístupu ke zlepšování. Toyota se učí z neúspěchů, a to je důvod, proč ve společnosti Toyota říkají, že „problémy jsou dar“. Ukazují nám cestu vpřed k cílovému stavu. Zapomenout na odsuzování neúspěchů, ale vnímat problém jako příležitost pro zlepšení, je jeden z přístupů, který je podle mých zkušeností velmi vzácný. Také je dobré si uvědomit, že Kata zlepšování usnadňuje práci manažerům a lídrům. Pokud si manažeři a lídři osvojí žádoucí vzorce chování, potom mají jasno v tom, jak v každé situaci náležitě řídit a vést lidi.

Využívat KATA zlepšování a KATA koučování při každodenní práci vyžaduje změnit způsob řízení. Koučování vyžaduje zkušenosti. Pokud si vrcholové manažeři neosvojí KATA zlepšování jako první v organizaci, potom je nepravděpodobné, že budou schopni účinně vést manažery na středních a nižších úrovních organizace k tomu, aby si také osvojili žádoucí chování.

Poslední část knihy je zaměřena na praktické přístupy. Velice dobře popisuje, jak postupovat a s jakými překážkami se můžete potkat. Za úspěchem společnosti Toyota stojí rutina chování. Pokud chceme napodobit společnost Toyota, potom musíme změnit vzorce chování lidí. To je něco jiného a daleko složitějšího než zavádět dílčí postupy, nástroje nebo principy.

A jestliže KATA je založená na experimentech, musíme tedy i my experimentovat, protože tím se učíme! Kritériem úspěchu je překonat sám sebe a svůj stávající stav.

Pusťte se tedy společně s námi a Mikem do experimentování a překonávejte sami sebe!

Markéta Šimáková a Jitka Tejnorová
partnerky společnosti DMC management consulting

Druhá předmluva k českému vydání

Pravdepodobne nenájdeme na svete firmu, ktorá je úplne spokojná s výsledkami zlepšovacích aktivít a zavádzania Lean kultúry. Vo väčšine prípadov sa pred prvými výsledkami najskôr vynorí otázka ich dlhodobej udržateľnosti. Nejedna firma opakovane zavádza niektoré prístupy (5S, Kaizen,...). Dôležitým prvkom je aj miera zapojenia ľudí do zlepšovania. V prevažnej väčšine prípadov sa systémovému zlepšovaniu venuje úzka skupina ľudí, ktorí často delia svoju prácu medzi zlepšovanie a dennú rutinu.

V dnešnom svete však zmeny prichádzajú rýchlejšie než kedykoľvek predtým a tento trend sa v budúcnosti ešte viac prehĺbi. Nie je žiadnym problémom, ak niekto skopíruje Váš produkt a začne ho ponúkať lacnejšie, rýchlejšie či kvalitnejšie. Prípadne príde prelomová (disruptívna) technológia, ktorá zlikviduje celý Váš biznis (elektromobily). K tomu treba pripočítať, že klesá lojalita zamestnancov, do práce nastúpila nová generácia Y a mení sa charakter trhu práce. Ako v tomto prostredí uspieť?

Doba, kedy stačilo robiť triky s číslami, prípadne tlačiť na ľudí a vyžmýkať z nich posledné zvyšky síl, je už za nami. Myslíme si, že najväčšou výzvou budúcnosti je **zmeniť mindset ľudí**, aby boli otvorení novým technológiám, prístupom a boli schopní prijať prichádzajúce zmeny v biznise a prispôbiť svoje správanie novej situácii.

Nezáleží na tom, kto má v súčasnosti najlepšie riešenie, ale kto má najlepšiu schopnosť pružne sa prispôbiť novým podmienkam a neustále inovovať. Pozornosť viac nebude venovaná primárne obsahu, ale presunie sa na **rozvoj potrebných znalostí a schopností ľudí**, čo sa stane rozhodujúcim konkurenčným faktorom.

Zároveň nebudeme potrebovať manažérov, ktorí vždy povedia svojim ľuďom, čo majú robiť. Budeme potrebovať lídrov, ktorí budú schopní ľuďom pomôcť po-

chopiť zmysel ich práce a zároveň rozvinúť ich schopnosť **riešiť problémy a dosahovať ambiciózne výzvy**, a to bez zbytočného zdôvodňovania a nezmyselného hľadania vinníka.

Ak Vaši ľudia vedia, čo majú robiť pre dosiahnutie budúcich výziev a aj to denne robia, nepotrebujete Toyota KATA. Kniha, ktorú držíte v rukách, je určená ľuďom hľadajúcim účinný systém pre dosiahnutie náročných cieľov, ktoré sa zdajú byť na prvý pohľad nemožné. Je pre tých, ktorí majú ambíciu povzniesť systém zlepšovania na vyššiu úroveň. Na úroveň, kedy sa zapojená väčšina ľudí neuspokojí len s rýchlymi povrchnými opatreniami, ale budú aktívne hľadať trvalo udržateľné riešenia.

KATA je cesta umožňujúca ľuďom splniť ich sny. Nielen v podobe výziev, ktorým čelíme v súčasnosti, ale aj tým, ktoré na nás čakajú v budúcnosti.

Veríme, že táto kniha bude Vaším každodenným pomocníkom pri hľadaní cesty a riešení prekážok nielen v pracovnom, ale dovoľíme si tvrdiť, že aj v osobnom živote.

Jozef Krišťák

Konateľ spoločnosti IPA Slovakia, s.r.o.

Roman Bače

Riaditeľ spoločnosti IPA Slovakia, s.r.o.