

ŠTÍHLI DO PLAVIEK ALEBO ŠTÍHLI V PROCESOCH?

Zošťihľovanie. Lean. Vo svete vyspelého automatizovaného priemyslu je jasné, že nejde o chudnutie, ale o doslovné napĺňanie myšlienky Work smart, not hard. Nedávno mi ktosi položil otázku: „Čo to ten lean vlastne predstavuje?“ Pozyvám vás preto na krátku exkurziu do histórie, ktorá vás možno inšpiruje.

Zdroj: Amrop, Fotografie: Shutterstock a archív Amrop

Michal Lukáč, Partner
Amrop

Na začiatku všetkého stál v 20. storočí vyvinutý a precízne zdokonaľovaný Toyota Production System (TPS). Zakladateľ Toyota Motor Corporation Kiichiro Toyoda po otcovi zdedil základnú myšlienku, podľa ktorej ideálne podmienky na výrobu nastanú, ak stroje, priestory a ľudia vytvoria pridanú hodnotu bez tvorby nadbytočného odpadu. Tieto myšlienky boli postupne pretavované z výroby automatických tkáčskych stavov do výroby automobilov, ktorá bola v tom čase pre rodinu Toyodovcov nová a priekopnícka. V porovnaní s americkými automobilkami však v tom období výrazne zaostávala v predaji, kvalite a vo výrobe. CEO spoločnosti preto vytýčil ambiciózný cieľ – do troch rokov dosiahnuť americkú úroveň.

Taiichi Ohno, ktorý je považovaný za hlavného autora TPS, a Shigeo Shingo si uvedomili vysokú

hodnotu zásob, flexibility a ľudského potenciálu. Zdokonalili metódu Just In Time (JIT) zameranú na rýchlosť procesu, odstraňovanie kritických bodov a elimináciu zásob a plytvania. Jej základným princípom je vyrábať iba to, čo je potrebné, kedy je to potrebné a koľko toho treba. Druhým pilierom TPS je JIDOKA, t. j. súbor techník a metód zameraných na autonómnosť pracoviska, prenos kontroly v prí-

„Ohnov kruh: ak by sme túto metódu aplikovali, niet pochyb, že by sme boli štíhli.“

pade abnormalít z človeka na stroj a v neposlednom rade na kvalitu a poriadok na pracovisku.

Ohno a Shingo verili, že zásoby sú prebytkom, ktorý znižuje efektívnosť a zvyšuje náklady. Preto sa snažili minimalizovať ich množstvo

v systéme. Namiesto toho používali jednoduché a efektívne procesy, ktoré im umožňovali reagovať na zmeny v požiadavkách zákazníka. Rovnako verili, že flexibilita a ľudský potenciál sú pre úspešný a efektívny proces kľúčové. Vyzdvihovali dôležitosť ľudí v procese a podporovali investície do ich vzdelávania a rozvoja, aby sa stali expertmi vo svojich oblastiach, a tak mohli prispievať k zlepšovaniu procesov.

Taiichi Ohno vysvetľoval potrebu pozrieť sa na veci nie podľa sedliackeho rozumu, ale inak, odosobnene. Zdôrazňoval, že byť v práci ešte neznamená pracovať, pretože napríklad pohyb a manipulácia nepridávajú produktu nijakú hodnotu. Podľa neho sa stačí zastaviť, resp. pozerieť. Premýšľať a pýtať sa, prečo? Legendárna metóda pozorovania vo výrobe, známa ako Ohnov kruh, spočívala v tom, že na podlahe v dielni kriedou nakreslil kruh a zamestnancov alebo manažérov nútil v ňom stáť a pozorovať proces. Niekedy počas celého pracovného dňa a to aj s vynechaním prestávky na obed.

Teruyuki Minoura bol svojho času prezidentom severoamerickej pobočky Toyota Motor Manufacturing. Znalosť TPS získaval v začiatkoch svojej kariéry priamo od majstra. Aj v jeho prípade časť prvotného vzdelávania v Toyote spočívala v tom, že stál v kruhu. Svoju skúsenosť opísal takto: „Pán Ohno od nás chcel, aby sme na podlahe výrobné prevádzky nakreslili kruh, a potom nám povedal, aby sme sa doň postavili, sledovali proces a premýšľali. Prítom nám ani v najmenšom nenaznačil, čo by sme mali sledovať.“ Takto stál T. Minoura v kruhu až osem hodín. „Ráno prišiel pán Ohno a požiadal ma, aby som zostal v kruhu do obeda, a potom sa na mňa prišiel pozrieť a spýtal sa ma, čo som videl. Samozrejme, že som mu povedal, že v procese sa vyskytlo toľko problémov... Pán Ohno však nepočúval. Iba sa na mňa mĺkvo pozeral. Tak som v kruhu ostal až do večera. Opäť sa na mňa prišiel pozrieť. Ani sekundu nevenoval poskytnutiu spätnej väzby, iba mi vlúdne povedal, aby som šiel domov.“

Keďže po čase Japonsko začalo exportovať pomerne lacné a vysoko kvalitné produkty do celého sveta a získalo významný podiel na americkom trhu, americké spoločnosti boli z dôvodu zvýšenia vlastnej konkurencieschopnosti nútené reagovať na vzniknutú situáciu. Začiatkom osemdesiatych rokov šéfovia amerických firiem začali klásť dôraz na kvalitu nielen pomocou štatistických metód, ale aj v celkovom prístupe



Zoštíhlenie môže zahŕňať rôzne kroky

- **Identifikáciu plytvania:** identifikácia všetkých procesov a činností, ktoré neprinášajú hodnotu pre zákazníka.
- **Zlepšenie procesov:** vyvinutie nových procesov alebo zlepšenie existujúcich procesov s cieľom dosiahnuť vyššiu efektívnosť a produktivitu.
- **Elimináciu plytvania:** odstránenie všetkých prebytočných a neefektívnych procesov a činností.
- **Vylepšenie toku práce:** zlepšenie spôsobu, ako sa práca vykonáva, s cieľom zvýšiť efektívnosť a produktivitu.
- **Zvyšovanie kvality:** zlepšenie kvality produktov a služieb prostredníctvom kontinuálneho zlepšovania procesov.

k organizácii podniku založenej na účasti každého jedného zamestnanca a orientácii na potreby zákazníkov.

Lean neznamená byť štíhly

Ako prvý priniesol pojem lean v roku 1990 v knihe *The Machine That Changed the World: The Story of Lean Production* jej hlavný autor James P. Womack. Bol riaditeľom medzinárodného výskumu palivových motorov na Massachusetts Institute of Technology (MIT). V rokoch 1984 až 1989 viedol projekt financovaný veľkými automobilovými spoločnosťami a vládami USA a európskymi automobilovými producentmi, v ktorého rámci komplexne porovnával vývoj a systémy výroby áut v Japonsku, USA a Európe. Práve systém výroby aplikovaný v Toyote nazval štíhlou výrobou – Lean Production. Od tohto momentu nastala v automobilovom svete „revolúcia“, počas ktorej začali podľa vzoru japonských automobiliek princípy lean, ktoré sa J. Womackovi a jeho tímu podarilo podrobne zosumarizovať a opísať, uplatňovať aj západné automobilky a ich dodávateľia.

Vlastný názov hovorí o tom, že všetky činnosti vykonávané v podniku, ktoré nevedú k tvorbe hodnoty pre zákazníka, sú plytváním. Lean manažment je systematický prístup vychádzajúci z TPS. Snaží sa o elimináciu plytvania a všetkého nepotrebného v každej činnosti, či ide o kontakt so zákazníkom, výrobný proces alebo dodávky zákazníkovi. Jeho prekladom by preto nemalo byť slovenské slovo štíhly, jeho pravý význam je totiž optimálny. Okrem toho, že ide o prístup k riadeniu, predstavuje filozofiu, ktorú musí podnik v prvom rade prijať za svoju. Preto sa mnohí odborníci zhodujú, že nestačí zaviesť len vybrané nástroje, ale zároveň si musia všetci členovia na čele s vedením osvojiť lean myslenie, vychovávať ľudí aj seba, a tak v organizácii budovať lean kultúru. V ďalšej knihe *Lean Thinking* James Womack pomenoval hlavné princípy lean, čím priniesol návod ako pochopiť a postupne implementovať špecifické prvky a nástroje TPS do života.

Lean manažment je populárny pre viacero dôvodov

- **Zvyšuje efektívnosť:** lean manažment sa zameriava na zlepšenie procesov a elimináciu strát, čo vedie k vyššej efektívnosti a produktivite.
- **Znižuje náklady:** lean manažment umožňuje spoločnostiam znížiť svoje náklady tým, že sa zameriava na redukciu odpadu a zbytočnosti.
- **Zlepšuje kvalitu:** lean manažment sa zameriava na kontinuálne zlepšovanie procesov, čo vedie k vyššej kvalite produktov a služieb.
- **Zvyšuje spokojnosť zákazníkov:** lean manažment sa zameriava na zákazníka a zlepšenie ich zákazníckych alebo používateľských skúseností, čo vedie k vyššej spokojnosti zákazníkov.
- **Vytvára príjemné pracovné prostredie:** lean manažment sa zameriava na zlepšenie pracovného prostredia pre zamestnancov, čo vedie k vyššej motivácii a spokojnosti zamestnancov.

Zoštíhlenie v rámci lean manažmentu spočíva v odstraňovaní všetkých prebytočných a neefektívnych procesov a činností, ktoré neprinášajú hodnotu pre zákazníka. Ide o snahu zjednodušiť procesy a zlepšiť ich efektívnosť, aby sa dosiahlo maximálne využitie zdrojov a zlepšila sa kvalita produktov a služieb.

Vzhľadom na tieto a ďalšie výhody mnoho spoločností po celom svete adoptovalo lean manažment ako súčasť svojej stratégie na zlepšenie efektivity, produktivity a konkurenčnej výhody. Lean manažment je jednou z ciest k dosiahnutiu operatívneho výborného výkonu v organizácii. Koncept tzv. Operational Excellence zahŕňa nielen efektívne a produktívne fungovanie jednotlivých procesov, ale aj kontinuálne zlepšovanie a optimalizáciu týchto procesov s cieľom zvyšovať ich výkonnosť. Lean manažment poskytuje nástroje a metódy na identifikáciu a odstránenie plytvania v procesoch, zlepšenie kvality a zvýšenie produktivity, čím vedie k operatívnej výbornému výkonu.

„Otec“ TPS Taiichi Ohno povedal: „Ľudia nechodia do Toyoty pracovať, oni tam chodia rozmýšľať.“ Vo svete poradenských spoločností, ak chceme byť o krok či ešte lepšie dva vpred, musíme rozmýšľať o to viac. Pretože – nech obzrkujeme akúkoľvek pozíciu, každý klient automaticky očakáva, že hovorí s profesionálom, ktorý danej problematike rozumie. Musíme sa kontinuálne vzdelávať a pritom stáť v kruhu a pozorovať, aby v situáciách, keď jedna strana povie zoštíhľovanie, nám ako prvé nenapadlo racionálne stravovanie a tvarovanie postavy, ale aby sme udržali krok s najnovšími trendmi a poznatkami. V rámci lean manažmentu je dôležité, aby sme vedeli rozpoznať, ktoré procesy sú efektívne a ktoré by sa mohli zlepšiť, a aby sme robili zmeny, ktoré nám umožnia pracovať efektívnejšie, ale zároveň zachovať kvalitu našich služieb. Len tak môžeme dosiahnuť Operational Excellence a poskytovať excelentné služby našim klientom.

www.amrop.sk

There are no shortcuts in life.
Strong will, hard work,
positive spirit and never
giving up is the way.



Amrop

Michal Lukáč
Partner

#AmropIndustrial&Automotive