



LEAN ENTERPRISE
INSTITUTE POLSKA
WYDAWNICTWO

TOYOTA KATA



**ZARZĄDZANIE LUDŹMI W CELU DOSKONALENIA,
ZDOBYWANIA UMIEJĘTNOŚCI ADAPTACJI
ORAZ OSIĄGANIA PONADPRZECIĘTNYCH WYNIKÓW**

MIKE ROTHER

Przedmowa do wydania polskiego: Tomasz Koch i Tomasz Sobczyk

TOYOTA
KATA

TOYOTA *KATA*

*ZARZĄDZANIE LUDŹMI
W CELU DOSKONAŁENIA,
ZDOBYWANIA UMIEJĘTNOŚCI
ADAPTACJI ORAZ OSIĄGANIA
PONADPRZECIĘTNYCH WYNIKÓW*

MIKE ROTHER



LEAN ENTERPRISE
INSTITUTE POLSKA
WYDAWNICTWO

Tytuł oryginału: Toyota Kata. Managing People for Improvement, Adaptiveness, and Superior Results

Copyright © 2010 by Rother & Company, LLC. All rights reserved.
Wszelkie prawa zastrzeżone.

Polish edition copyright © 2011 by Lean Enterprise Institute Polska.
All rights reserved. Wszelkie prawa zastrzeżone.

Except as permitted under the United States Copyright Act of 1976, no part of this publication may be reproduced or distributed in any form or by any means, or stored in a data base or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

Za wyjątkiem przewidzianych prawem zapisów ustawy o ochronie praw autorskich rządu USA z roku 1976, żaden fragment niniejszej publikacji nie może być powielany ani reprodukowany w jakiegokolwiek formie bądź też przechowywany na jakiegokolwiek nośnikach informacji, bez uprzedniej pisemnej zgody właściciela praw.

Tłumaczenie i opracowanie wersji polskiej:
Anna Zdanowicz
dr inż. Tomasz Sobczyk (Lean Enterprise Institute Polska)

ISBN: 978-83-931637-3-1

Wydawnictwo Lean Enterprise Institute Polska
ul. Muchoborska 18
54-424 Wrocław
www.lean.org.pl

Skład i łamanie: ZUBEK Poligrafia, www.zubek.pl
Korekta językowa: Dutkon.pl

Spis treści

Przedmowa do wydania polskiego	vii
Słowo wstępne	xi
Podziękowania	xv
Wstęp. Transformacja naszego rozumienia przywództwa oraz zarządzania	xvii
Część I. Sytuacja	1
Rozdział 1. Co definiuje firmę, która prosperuje przez długi czas?	3
Część II. Poznaj siebie	23
Wstęp do części II	25
Rozdział 2. Jak podchodzimy do doskonalenia procesów?	27
Rozdział 3. Filozofia i kierunek	39
Rozdział 4. Geneza i efekty naszego obecnego podejścia do zarządzania	59

Część III. <i>Kata</i> doskonalenia: jak Toyota doskonalili się w sposób nieprzerwany (ciągły)	77
Wstęp do części III	79
Rozdział 5. Planowanie: ustalanie warunku docelowego	81
Rozdział 6. Rozwiązywanie problemów i proces i adaptacji: podążanie w kierunku stanu docelowego	137
Podsumowanie części III	171
Część IV. <i>Kata</i> coachingu: jak Toyota naucza <i>kata</i> doskonalenia	183
Wstęp do części IV	185
Rozdział 7. Kto w Toyocie zajmuje się doskonaleniem procesów?	187
Rozdział 8. <i>Kata</i> coachingu: liderzy jako nauczyciele	199
Podsumowanie części IV	243
Część V. Replikacja: co w przypadku innych firm	249
Rozdział 9. Rozwój wzorców <i>kata</i> doskonalenia w Twojej organizacji	251
Konkluzja	285
Załącznik 1	291
Załącznik 2	295
Bibliografia	319

Przedmowa do wydania polskiego

Drogi Czytelniku!

Czy miałeś kiedykolwiek sposobność odwiedzić firmę, w której dostrzegłeś ciekawe rozwiązania organizacyjne, po czym pełen entuzjazmu wróciłeś do swojej organizacji z nadzieją, że uda Ci się je z łatwością powielić, ale po krótkim czasie okazało się, że – z jakichś powodów – nic z tego po prostu nie będzie? Czy winą za ten stan rzeczy obarczyłeś nieodpowiednio nastawionych ludzi lub może zupełnie inną, obcą Twojej organizacji i nieosiągalną w warunkach ugruntowanych wzorców myślowych firmy, kulturę? Albo może próbowałeś wprowadzić któreś z narzędzi Lean Manufacturing, po czym okazało się, że tak naprawdę, w warunkach Twojej organizacji, to nie ma prawa zadziałać?

Przytoczone tu historie to bardzo typowe przypadki z ostatnich 20 lat zmagania i wysiłków wdrożeniowych z Lean Manufacturing na całym świecie. Udało nam się dobrze zrozumieć techniczną stronę rozwiązań Toyoty, ale nie zdołaliśmy jak dotąd pojąć, w jaki sposób organizacja ta zdołała je wypracować i co w istocie sprawia, że ciągle jest w stanie się doskonalić.

Co ciekawe i chyba dość charakterystyczne dla ducha zachodniego zarządzania: zawsze interesowały nas wyniki, a nie sposoby dojścia do konkretnych rozwiązań. Co więcej, prawie każdy sukces był

świętowany, ale rzadko poddawany refleksji lub analizie, która prowadziłaby do ustandaryzowania sposobu osiągnięcia tych samych, powtarzalnych wyników w przyszłości (tym razem być może przez zupełnie innego członka naszej organizacji).

Świadom powierzchowności lub wręcz zupełnego braku zrozumienia przez nas istoty wewnętrznych praktyk Toyoty (z drugiej strony nie każdy z nas mógł przecież, lub kiedykolwiek będzie mógł, pracować dla Toyoty), Mike Rother w swojej książce podjął próbę zaprezentowania nam ducha toyotowskiego stylu zarządzania.

Jedno z pierwszych stwierdzeń autora dotyczy obserwacji, że rzeczy, które powinno się dostrzec i zrozumieć, patrząc na Toyotę, nie są widoczne gołym okiem, choć przejawiają się one w codziennym stosowaniu praktyk kierowania ludźmi według przyjętych wzorców, czyli kata. I o tym właśnie jest ta książka.

Lektura tej książki – o ile nie jesteś pracownikiem Toyoty – nie ma w zasadzie substytutu. Nie da się też przejść obok niej obojętnie. Po przyswojeniu sobie koncepcji zarządzania w oparciu o wzorce kata doskonalenia i kata coachingu zechcesz prawdopodobnie zweryfikować swój dotychczasowy sposób zarządzania, gdyż wiele kwestii uznawanych do tej pory za pewniki, poddane zostanie gruntownej weryfikacji lub ulegnie całkowitemu przewartościowaniu.

Czym jest w takim razie kata doskonalenia? Jest wzorcem określającym, jak należy właściwie definiować i jak należy dochodzić do odpowiednio zdefiniowanych warunków docelowych (stanu, który chcemy osiągnąć). Czym jest z kolei kata coachingu? Wzorcem definiującym sposób, w jaki przełożony powinien właściwie kształtować u podwładnych sposób myślenia i działania niezbędny w procesie doskonalenia, czyli wzorcem coachingu dla kata doskonalenia.

Stosowanie wzorców na wzór kata Toyoty jest na szczęście metodyczne. Co to oznacza? Oznacza to, że możemy starać się powielać je na gruncie naszych – jakże różniących się w swej specyfice od Toyoty – organizacji. I w tym tkwi sedno całej sprawy. Po raz pierwszy możemy zacząć powielać sposób myślenia, nie usiłując za wszelką cenę kopiować gotowych rozwiązań techniczno-organizacyjnych. Jeśli nam się to uda, sukces jest gwarantowany.

Podczas lektury tej książki starajmy się pamiętać wszakże o jednej rzeczy: rozwiązanie podane na tacy niczego nie uczy. Tym razem nie chodzi o to, aby kierownik wymyślił rozwiązanie i całą swoją energię sprowadził do delegowania odpowiedzialności za jego wprowadzenie. Chodzi o to, aby ludziom w organizacji postawić cel i sprawić, aby krok po kroku – stosując właściwe wzorce działania – dążyli do jego osiągnięcia. Sztuką będzie z całą pewnością objęcie tym sposobem myślenia całej organizacji, a nie garstki entuzjastów, chcących nieustannie coś zmieniać (tych niestety mamy zwykle jak na lekarstwo). Jest jednak pewien warunek, który musi zostać spełniony: doskonalenie, aby przyniosło efekt, musi przebiegać zawsze w tym samym kierunku – kierunku tzw. prawdziwej północy. Bez klarownej wizji, wiele rozwiązań będzie albo przybierało kształt nakreślony przez osoby mające największą siłę przebicia (co niekoniecznie oznacza właściwe rozwiązania), albo dyskusja wokół rozwiązań zantagonizuje wprost osoby, które powinny dążyć do wspólnego celu.

Chcąc zachęcić Was do lektury *Toyota Kata*, warto w tym miejscu podkreślić jeszcze jedno z ciekawych odkryć Mike'a, a mianowicie, że jedynie około 10% usprawnień w Toyocie dokonywana jest przez pracowników bezpośrednio produkcyjnych (członków zespołów produkcyjnych). Reszta usprawnień należy do personelu nie bezpośrednio produkcyjnego (czyli z dużym prawdopodobieństwem chodzi tu o osoby takie jak Ty, Drogi Czytelniku). Dlatego wszyscy w organizacji muszą zostać zaangażowani w proces doskonalenia. Siłą organizacji jest jej zdolność do nieustannej adaptacji na każdym jej szczeblu.

Nie ma nauki bez działania, a działanie powinno przybrać postać właściwego wzorca. Czasami mówi się, że Lean Management to strategia wykorzystania głów i potencjału pracowników, a nie wyłączenie ich rąk. Utarło się też powiedzenie „pracuj mądrzej, a nie ciężiej”. Ta książka pokaże Ci metodę, jak wydobywać z ludzi to, co w nich najcenniejsze. *Toyota Kata* opisuje i tłumaczy brakujące ogniwo naszego dotychczasowego myślenia i działania w sferze zarządzania. Mając na uwadze fakt, iż nie damy rady skopiować istniejących rozwiązań,

lecz możemy jedynie skopiować i zakorzenić w głowach naszych pracowników odpowiedni sposób myślenia i działania, życzymy przyjemnej, refleksyjnej (i naszym zdaniem obowiązkowej) lektury.

Prof. dr hab. inż. Tomasz Koch

Dr inż. Tomasz Sobczyk

Wrocław, maj 2011

Słowo wstępne

Toyota Kata Mike'a Rothera jest rzadkim i ekscytującym wydarzeniem – książką, która rzuca zupełnie nowe światło na często opiewany zestaw praktyk zarządzania, nadając im nowe znaczenie i moc. Niezliczeni ludzie na przestrzeni ostatnich ponad dwudziestu lat badali te praktyki i pisali o szalenie skutecznych ideach zarządzania Toyoty. Paradoksalnie, pomimo rozległej wiedzy przedstawianej w tych pracach, żadna z organizacji spoza rodziny firm Toyoty nigdy nie zbliżyła się do jej wybitnych osiągnięć. Powszechne jest przekonanie, że coś, co robi Toyota, nie zostało jeszcze zrozumiane i wcielone w życie w firmach nietoyotowskich.

Toyota Kata zmienia wszystko. W książce tej Mike Rother bardziej niż do tej pory zgłębia metody zarządzania Toyoty. Dzięki temu oferuje zestaw nowych idei i praktyk, które umożliwią każdej organizacji, w każdej branży, zrobienie tego, co jest potrzebne, by równać się z osiągnięciami Toyoty.

Nie jest to pierwsza książka, w której Mike Rother przedstawia nowatorskie spojrzenie na Toyotę. Wyprzedził o lata świetlne zrozumienie Toyoty przez świat biznesu w książce *Naucz się widzieć* z 1998 roku, napisanej wspólnie z Johnem Shookiem. Spojrzenie na przesłanie

Naucz się widzieć wyjaśnia, w jaki sposób *Toyota Kata* wyprzedza to zrozumienie o kolejny rząd wielkości¹.

Naucz się widzieć opisuje i objaśnia narzędzie do mapowania, którego Toyota używa, by „zobaczyć” przepływ pracy od początku produkcji do dostawy gotowego produktu do końcowego klienta. Rother, Shook i wydawca Jim Womack przechrzcili znane w Toyocie jako „mapowanie przepływu materiałów i informacji” narzędzie na „mapowanie strumienia wartości” i objaśnili je po raz pierwszy w swojej książce. Dzięki olbrzymiemu sukcesowi *Naucz się widzieć* mapowanie strumienia wartości stało się jednym z najpowszechniej używanych narzędzi do nauki i stosowania słynnego systemu produkcyjnego Toyoty.

Za pomocą narzędzia do mapowania strumienia wartości Rother i Shook pokazują, jak systematycznie stosować wiele słynnych narzędzi Toyoty, by zmienić konwencjonalną masową produkcję w partiach – skazaną na liczne przerwy i olbrzymie opóźnienia – w przepływ przypominający ten typowy proces w fabrykach Toyoty. Znane nazwy niektórych z tych technik to *takt time*, *andon*, *kanban*, *heijunka* czy *jido-ka*. Dla większości badaczy Toyoty *Naucz się widzieć* było pierwszym obszernym i zrozumiałym wyjaśnieniem, jak używać technik Toyoty, by poprawić całą organizację.

Książka ta jednak nie zgłębia, dlaczego i jak techniki te ewoluowały i ciągle ewoluują w Toyocie. Mimo że *Naucz się widzieć* jest ogromnym krokiem w zrozumieniu, jak Toyota osiągnęła spektakularne wyniki, którymi cieszy się od ponad pięćdziesięciu lat, nie odkrywa, dlaczego inni, po wprowadzeniu technik Toyoty, nie są w stanie naśladować osiągnięć Toyoty. Jak Toyota rozwinęła swoje rozwiązania? Jakich specyficznych procesów używa? Teraz, w *Toyota Kata: zarządzanie ludźmi dla doskonalenia, adaptacji i ponadprzeciętnych wyników*, Rother pokazuje nam kolejną niezbędną warstwę praktyk Toyoty.

Głównym przesłaniem *Toyota Kata* jest opisanie i wyjaśnienie procesu zarządzania ludźmi w Toyocie. Rother jasno i szczegółowo przedstawia wzorce usprawnień i przywództwa, czyli *kata*, za pomocą

¹ M. Rother i J. Shook, *Naucz się widzieć: Eliminacja marnotrawstwa poprzez mapowanie strumienia wartości*. Wydawnictwo Lean Enterprise Institute Polska, wyd.2 poprawione, Wrocław 2009.

których Toyota utrzymuje przewagę. Transformatywnym spostrzeżeniem w *Toyota Kata* jest to, że „kata usprawnień” i „kata coachingu” w Toyocie wykraczają poza poziom myślenia zorientowanego na wyniki, spójnego z metodami zarządzania, stosowanymi w większości firm w świecie zachodnim.

Odkrycia w *Toyota Kata* potwierdzają moją własną interpretację tego, co tak często obserwowałem w działaniach Toyoty od mojej pierwszej podróży studyjnej do jej olbrzymiej fabryki (TMMK) w Georgetown, Kentucky w 1992 roku². Tym, co odróżnia toyotowskie praktyki od stosowanych w amerykańskich i innych zachodnich firmach, jest ich koncentracja raczej na czymś, co nazywam „zarządzaniem środkami”, niż „zarządzaniu wynikami”. Już w 1992 roku dowiedziałem się od prezesa Fujio Cho i członków jego zespołu zarządzającego w Georgetown, że Toyota niezmiennie wierzy, iż organizacyjne wzorce doskonalenia i adaptacji, a nie cele ilościowe i finansowe, definiują ścieżkę konkurencyjności i długoterminowego przetrwania organizacji.

W obecnej erze organizacje biznesowe mają wielki wpływ na naturę społeczeństwa. Działanie tych organizacji, a przede wszystkim sposób myślenia, którego uczą swoich członków, definiują nie tylko sukces organizacji, ale mają też olbrzymi wkład w kształtowanie społeczeństwa. Mimo że nauka o zachowaniach ludzkich rozwija się teraz gwałtownie, jej odkrycia są wciąż odległe od codziennego funkcjonowania naszych firm. Organizacje biznesowe nie mogą jeszcze zastosować ich w praktyce. Ponieważ *Toyota Kata* traktuje o rozwijaniu nowych wzorców myślenia i zachowań w organizacji, zapewnia nauce możliwość odkrycia tych zastosowań w codziennym życiu. Potencjał tkwi w osiągnięciu nowych poziomów rozwoju w ludzkich działaniach poprzez adaptowanie bardziej efektywnych sposobów pracy i pracy wspólnej.

Moim zdaniem, największą zmianą, jaką *Toyota Kata* Mike’a Rothe’a może wnieść do nietoyotowskiego świata biznesu, jest zastąpienie tradycyjnego zarządzania przez wyniki finansowe przez zrozumienie, że spektakularne wyniki finansowe i długoterminowe przetrwanie or-

² Opisuję odkrycia z podróży studyjnych w rozdziale 3 i innych częściach książki H.T. Johnsona i A. Bromsa, *Profit Beyond Measure: Extraordinary results Through Attention to Process and People* (Nowy Jork: The Free Press, 2000 oraz Londyn: Nicholas Brealey Publishing, 2000 i 2008).

ganizacji wynikają z ciągłego i solidnego doskonalenia i adaptacji procesu – a nie z wymagania od ludzi wyników finansowych bez zwracania uwagi na to, jak ich działania wpływają na proces. Do tej zmiany nie doszło do tej pory, gdyż brakowało jasnego i wyczerpującego wyjaśnienia, jak adaptacja i ciągłe doskonalenie wprowadzane są w Toyocie, jedynej znanej mi firmie, która naprawdę zarządza przez środki, a nie przez wyniki. Wyjaśnienie to jest teraz dostępne dla każdego, kto zapozna się z odkryciami i przesłaniem *Toyota Kata* Mike’a Rothera.

H. Thomas Johnson

Portland, Oregon

Wiosna 2009

Podziękowania

Dziękuję wielu ludziom, którzy dali mi dostęp do swoich firm i fabryk, którzy pracowali ze mną lub równolegle, testując pomysły, angażowali się w dyskusje o tym, czego się uczymy, krytykowali moje przemyślenia i z radością szli dalej.

Książka ta również odzwierciedla ciągły dialog z grupą zaangażowanych eksperymentatorów, których uważam za kolegów, mentorów i przyjaciół. Podziękowania dla: Johna Shooka (który przypadkiem pracował nad książką o podobnym temacie), profesora H. Thomasa Johnsona (Stanowy Uniwersytet w Portland), doktora Ralpha Richtera (Robert Bosch GmbH), Gerda Aulingera (Festool), Jima Hutzingera, profesora Jochena Deuse'a (Uniwersytet Techniczny w Dortmundzie), doktora Andreasa Ritzenhoffa i doktora Lutza Engela (Seidel GmbH & Co. KG), Toma Burke'a i Jeffa Uitenbroeka (Moline Manufacturing Company) oraz Keitha Allmana (Delta Faucet Company).

Dziękuję również kilku wyjątkowym ludziom, którzy na przestrzeni lat dawali mi wsparcie, wkład czy wskazówki, jakie otwierały drzwi, poszerzały moje horyzonty i kreowały nowe możliwości: mojej żonie, Liz Rother, doktorowi Jimowi Womackowi (Lean Enterprise Institute), profesorowi Danielowi Jonesowi (Lean Enterprise Institute), panu