

Správjajte sa ohľaduplne k svojim ľuďom a tímom, rozvíjajte ich a podnecujte ich.

ZÁSADA 10

- Vytvárajte silnú, stabilnú kultúru širokého zdieľania firemných hodnôt a základných presvedčení, podľa ktorých sa budú ľudia vo firme *dlhodobo riadiť* a budú *podľa nich žiť*.
- Vycvičte *výnimočných jedincov a tímy*, aby pracovali v duchu filozofie firmy a aby dosahovali výnimočné výsledky. Neustále venujte *mimoriadne úsilie upevňovaniu kultúry*.
- Využívajte medzifunkčné tímy k *zvyšovaniu kvality a produktivity* a zlepšujte tok na základe *riešenia ťažkých technických problémov*. Posilňovanie právomoci sa prejavuje až vtedy, keď ľudia používajú nástroje firmy k ich zlepšovaniu.
- Trvalé úsilie venujte *učeniu ľudí* tomu, ako *spolupracovať ako tímy*, ktoré sa usilujú o dosiahnutie spoločných cieľov. Tímovej práci sa treba učiť.

TÍMOVÁ PRÁCA

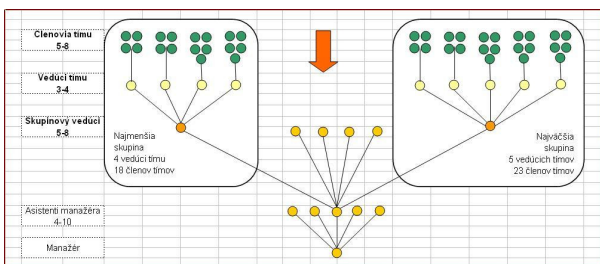
Američania si myslia, že tímová práca je otázkou toho, že ja budem mať rád vás a vy budete mať rád mňa. Vzájomný ohľad a dôvera znamenajú, že mám dôveru v to, že budete robiť svoju prácu tak, že budeme úspešní ako firma, a že si toho vážim. Neznamená to, že jeden druhého milujeme.

Sam Heltman

Nesnažte sa implementovať štruktúru pracovných tímov, pokiaľ nevykonalíte dostatočné úsilie na zavedenie systému a kultúry, ktorý ju bude podporovať.

PRACOVNÁ SKUPINA - TÍM

- Pracovná skupina je tvorená *pracovníkmi skupiny: 4-8* ľuďmi.
- Podpornú a koordinačnú rolu v skupine zastáva *vedúci tímu*, ktorým je robotník platený *časovou mzdou*. Ten ale nevykonáva manuálnu prácu, iba v prípade neprítomnosti niektorého robotníka.
- Tri až štyri skupiny sú podriadené *supervízorovi prvej línie - skupinovému vedúcemu*, čo je funkcia odmeňovaná *mesačným platom*.
- Tieto *dve roly majú ústredný význam* pre *riešenie problémov* a pre *implementáciu neustáleho zlepšovania*.



Prácu pridávajúcu hodnotu vykonávajú *jednotlivci*, ktorí *nevysedávajú na poradách*, lebo potom by nemal kto robiť *konkrétnu prácu*.

- Záleží na *schopnostiach a vlastnostiach jednotlivca*.

- Tímy *koordinujú prácu, motivujú a učia sa jeden od druhého*.
- Toyota vytvára pracovné tímy, ktoré okrem toho, že ako skupiny zamerané na riešenie problémov *vnášajú zlepšenia do pracovných procesov*, tiež *každodenne podávajú skvelý zladený pracovný výkon*.
- Vybudovanie dobrého tímu trvá aj *3-4 roky*.
- Budovanie tímu vyžaduje *kombináciu direktívneho prístupu aj sociálnej podpory*.

TPS je systém „*ohľaduplný k ľuďom*“. Nie je to otázka zahŕňania ľudí dobrotami, ale ide o *podnecovanie ľudí k lepšiemu výkonu a zároveň o ohľad voči nim*.

HIERARCHIA

- Ohniskom riešenia problémov sú pracovné skupiny *prevádzkových zamestnancov - robotníkov*, ktorí najlepšie poznajú skutočnú prácu a skutočné problémy.
- Pretože oni sú tí, ktorí *prinášajú hodnotu zákazníkovi*, tvoria *členovia tímu vrchol hierarchie*.
- Zbytok hierarchie existuje preto, aby im *poskytoval podporu*. Hierarchia je *zložitá, na prvý pohľad neefektívna*.
- Riadenie je založené na *prístupe zdola nahor* a v *posilňovaní právomocí zamestnancov*.
- Členovia tímu vykonávajú *manuálnu prácu v súlade s normami* a sú *zodpovední za riešenie problémov a neustále zlepšovanie*.
- Prvoradá úloha vedúceho tímu je *udržiavať hladký chod linky a vyrábať kvalitné diely*.
- Skupinový vedúci sú *autori významných zlepšení procesov a zavádzania nových výrobkov, alebo procesov*. Pravidelne *zaisťuje výuku a výcvik*. V prípade potreby je *schopný zapojiť sa do práce*.
- *Takého vedúceho pracovníka, ktorý by sa štítil manuálnej práce, v Toyote nenájdete*.
- Noví zamestnanci pri nástupe majú *hneď mentora*. Nikto *nebýva bez pomoci*, aby na všetko *musel prichádzať na vlastnú päsť sám*. Pri práci dostanete *náročnú úlohu a bude na vás, aby ste sa s ňou popasovali, pokiaľ nepožiadate o pomoc*.

MOTIVÁCIA

Toyota používa tieto prístupy k motivácii:

Teória vnútornej motivácie

- Maslowova hierarchia potrieb
- Herzbergova teória obohacovania práce

Teórie vonkajšej motivácie

- Taylorovo vedecké riadenie
- Modifikácia správania
- Stanovovanie cieľov

Výcvik výnimočných ľudí a vytváranie pracovných skupín, musí byť základom vášho manažérskeho prístupu, ktorý integruje vaše sociálne systémy s vašim technickým systémom.

Zdá sa, že neexistuje nič, čo by malo väčšiu motivačnú silu, ako náročné ciele, priebežné meranie dosiahnutého pokroku, získavanie spätnej väzby o ňom a príležitostné odmeny.