

## Z10 - ľudia a tímy

Pekný deň priatelia,

ďakujem vám za vaše komentáre k zásade 10. Vyjadrili ste sa v nich k týmto otázkam: počet ľudí v tíme, výkonnosť tímov, rozdelenie práce v tíme - kto, čo robí, k spôsobu organizácie práce - zdola nahor a k motivácii vedúcich tímov. Obdivuhodný je príklad z praxe od pána Komnena.

Pozrime sa prosím spolu na to, ako Toyota dosahuje vysokú výkonnosť vedúcich tímov, tímov a jednotlivcov.

Cieľ: rozvoj výnimočných ľudí a tímov

Zameranie: na ľudí a tímy, ktorí vyznávajú podnikovú filozofiu

### Výkonnosť vedúcich tímov:

Pán Liker uvádza v knihe Tak to dělá Toyota výsledky prieskumu firiem GM a NUMMI, ktorý mal vnieť svetlo do toho, ako využívajú svoj čas vedúci tímu a ako prispievajú k výkonnosti tímov. Firma NUMMI TPS žila. Firma GM sa snažila TPS kopírovať.

<b>Čo robí vedúci tímu ?</b>	<b>NUMMI</b>	<b>GM</b>
Zastupuje chýbajúcich robotníkov (choroba, dovolenka)	21% času	1,5 % času
Zaisťuje hladký tok dielov na linku	10% času	3% času
Aktívne komunikuje o práci	7% času	0% času
Sleduje tím pri práci s cieľom predvídať problémy	5% času	0% času

Poučenie:

Nesnažte sa implementovať štruktúru pracovných tímov, pokiaľ nevynaložíte dostatočné úsilie na zavedenie systemu a kultúry, ktorá ich bude podporovať. Kopírovanie nefunguje.

### Výkonnosť tímov a jednotlivcov:

V Toyote existujú všetky systémy na podporu tímov pri vykonávaní práce pridávajúcej hodnotu. Prácu pridávajúcu hodnotu však nevykonávajú tímy, ale jednotlivci, ktorí podávajú vynikajúci výkon.

Tímy:

- koordinujú prácu
- motivujú jeden druhého
- učia sa jeden od druhého
- predkladajú nové návrhy
- vykonávajú kontrolu prostredníctvom kolegiálneho nátlaku

Toyota dosiahla jedinečnú rovnováhu medzi individuálnou a skupinovú prácou a medzi vynikajúcim výkonom jednotlivcov a efektívnosťou tímu.

## Čas:

- Vyhľadávanie nových zamestnancov, ktorí majú potrebné schopnosti a vlastnosti trvá v Toyote niekoľko mesiacov.
- Roky času venuje Toyota výchove každého jednotlivca, aby získal hlboké technické znalosti, široké spektrum schopností a osvojil si filozofiu firmy.
- Niekoľko rokov trvá implementácia pracovných tímov.
- Vytváranie kultúry vyžaduje roky uplatňovania jednotného prístupu a nerozporných zásad.

Rozvoj vynikajúcich ľudí, ktorí poznajú kultúru vašej firmy a podporujú ju, nie je záležitosťou prevzatia jednoduchých riešení, alebo otázkou uplatňovania motivácie. Výcvik výnimočných ľudí a vytváranie pracovných skupín musí byť jadrom vášho manažérskeho prístupu, ktorý integruje vaše sociálne systémy s vašim technickým systémom.

Prajem vám veľa úspechov pri implementácii týchto pekných myšlienok v praxi.

Marta Krajčiová