

კორპორატიული კულტურა - ჩვენი კულტურა

Toyota-მ თავისი ეფექტური და ეფექტური წარმოების სისტემა 14 მენეჯმენტის პრინციპზე დააფუძნა, როგორც ეს აღწერილია ჯეფრი კ ლაიკერის წიგნში "Toyota Way". მათი მთავარი სისტემის ორი საყრდენი, რომელიც მხარს უჭერს Toyota Way-ის პრინციპებს, არის:

- **უწყვეტი გაუმჯობესება** - გამოწვევა ყველაფრის გამოწვევა (შექმენით უწყვეტი სწავლის ატმოსფერო)
- **ადამიანების პატივისცემა** - ჩართეთ თანამშრომლები აქტიური მონაწილეობის ხელშეწყობით მათი ყოველდღიური სამუშაოს გაუმჯობესებაში.

ეს ძირითადი 14 პრინციპი მოიცავს შემდეგს:

1. პრინციპი 1 – თქვენი მენეჯმენტის გადაწყვეტილებები დაეყრდნოთ გრძელვადიან ფილოსოფიას, თუნდაც მოკლევადიანი ფინანსური მიზნების განსახორციელებლად.
2. პრინციპი 2 - შექმენით უწყვეტი პროცესის ნაკადი პრობლემების ზედაპირზე გამოსატანად (უბრალოდ, დროულად - Just In Time).
3. პრინციპი 3 - გამოიყენეთ (pull ძალისხმევის) ისეთი სისტემები, რათა თავიდან აიცილოთ "ჭარბი წარმოება".
4. პრინციპი 4 - სამუშაო დატვირთვის დონე (მოლოდინის აღმოფხვრა).
5. პრინციპი 5 - შექმენით „პრობლემების დაფიქსირების შეწყვეტის“ კულტურა, რომ მიიღოს სწორი ხარისხი (თავიდან აიცილეთ იგივე სამუშაოების განმეორებით კეთება).
6. პრინციპი 6 - სტანდარტიზებული პროცესები არის საფუძველი უწყვეტი გაუმჯობესებისა და თანამშრომლების გაძლიერებისათვის.
7. პრინციპი 7 - გამოიყენეთ ვიზუალური კონტროლი, რათა პრობლემები არ დაიმალოს (ამის შესაძლებლობა ყველას უნდა ჰქონდეს).
8. პრინციპი 8 - გამოიყენეთ მხოლოდ საიმედო და საფუძვლიანად გამოცდილი ტექნოლოგია, რომელიც ემსახურება თქვენს ხალხს და პროცესებს.
9. პრინციპი 9 - გაზარდეთ ლიდერები, რომლებსაც კარგად ესმით სამუშაო, ცხოვრობენ ფილოსოფიით და ასწავლიან მას სხვებს.
10. პრინციპი 10 - განავითარეთ განსაკუთრებული ადამიანები და გუნდები, რომლებიც მიჰყვებიან თქვენი კომპანიის ფილოსოფიას.

11. პრინციპი 11 - პატივი ეცით პარტნიორებისა და მომწოდებლების გაფართოებულ ქსელს, როგორც გამოწვევებით, ასევე, მათი გაუმჯობესებაში დახმარების გაწევით.
12. პრინციპი 12 - წადით და თავად ნახეთ და კარგად გაიაზრეთ სიტუაცია.
13. პრინციპი 13 - მიიღეთ გადაწყვეტილებები ნელა კონსენსუსის გზით, საფუძვლიანად გაითვალისწინეთ ყველა სავარაუდო ვარიანტი და შემდეგ დანერგეთ ის სწრაფად.
14. პრინციპი 14 - გახდით სასწავლო ორგანიზაცია დაუღალავი რეფლექსიით reflection in action და მუდმივი გაუმჯობესებით.

რწმენა პრინციპები

1. ყველა ადამიანი არის არარეალიზებული სრულყოფილება

- უნიჭო არავინაა
- აქ ყველა იმიტომ ვართ, რომ ვრეალიზდეთ
- ბოლოს მაინც ხომ უნდა გაღმერთდე
- საუკეთესო მუსიკა მათემატიკაა და საუკეთესო მათემატიკა მუსიკაა

2. ჩემში ჩემზე მეტი, იგივეა, რაც შენში შენზე მეტი

- ორი კაცი თუ კამათობს, ესე იგი ერთი მაინც ცდება
- ორი სიმართლე ვერ იქნება

3. არსით ყველაფერი ერთია - ფორმით უთვალავი

- ლურჯი - ლურჯი, ყვითელი - ყვითელი
- სიკეთე არ ნიშნავს სისუსტეს. კეთილი შეიძლება იყოს ძლიერი

4. წესი არასდროსაა სრულყოფილი, თუმცა უწესობიდან სრულყოფილება ვერ იბადება

- ყოველთვის ყველაფერი აკეთე სტანდარტულად
- ყოველთვის გააუმჯობესე სტანდარტი
- წესზე მაღლა მხოლოდ სინდისია. სინდისზე მაღლა კი არაფერია
- უწესობა შენს შემდეგ არ წავიდეს

5. კრეატიულობას ბადებს წესი და თავისუფლება

- არც წესი იძლევა სიცოცხლეს და არც თავისუფლება, არამედ ორივე ერთად
- არავის დააძალო როგორ დაუკრას, დააძალე რა თემა დაუკრას
- აცადე სხვას იმპროვიზაცია
- არ მისცე თევზი, მიეცი ანკესი.

6. სრულყოფილებაა როცა აზრი, გრძნობა და ქმედება ერთია

- იცოდე რას აკეთებ
- აკეთე რაც იცი
- გრძნობდე რაც იცი
- იცოდე რასაც გრძნობ
- გრძნობდე რასაც აკეთებ
- აკეთე გრძნობით

7. საუკეთესო შედეგი დგება მაშინ როცა გუნდში თითოეული ფიქრობს რა არის საუკეთესო მისთვის და გუნდისთვის

- ყველას უნდა რომ იყოს უკეთესი თუმცა ამის ყველას ერიდება
- ისწავლე და ასწავლე
- დასაჯე მარტივად. აპატიე მარტივად.
- სხვისი ეგო არ დაინდო, სხვისი არსი და შენი არსი კი ერთია
- ხარი ბრძენთან დააბი.

8. რა არის ობიექტურობა თუ არა გულწრფელი სუბიექტურობა

- ყველა სუბიექტურები ვართ
- მხოლოდ გულწრფელობა ამორებს ადამიანს სრულყოფილებამდე

მოსულა

- შეცდომები
- ბოდიში
- მოკლევადიანი მიზნის გაწირვა, გრძელვადიანი მიზნისთვის
-

არ მოსულა

- სხვის ნებაზე ან გემოვნებაზე ძალადობა
- შეცდომის დამალვა ან გადაბრალება
- მაღლიერების არ გამოხატვა
- პრობლემის წაყრუება
- It's not my job
- დემაგოგია

რიტუალები

- აღსარება/მხარდაჭერა
- ერთმანეთის სწავლება, სისტემატიურად (ტენისი, ბილიარდი, სმენით დაკვრა)
- მაღლობის ბლოკნოტი
- შიდა ტედი (იდეები, რომელიც საჭიროა სხვებს გაუზიარო - ideas need to be spread
- ელიტარული კლუბი, ლექციები
- 9 წუთი თვალეში ყურება

ესე

ვინ ვარ მე?

ამბავი, თუ როგორ დავუკავშირე ჩემი ინტერესი კომპანიის ინტერესს

ამბავი, თუ როგორ დავუკავშირე გუნდის ერთობა პიროვნულ თავისუფლებას

მენეჯმენტის მთელი არსი არის...

კულტურა ვერ დაინერგება თუ...

Toyota has based its efficient and effective production system on 14 management principles as described in 'The Toyota Way' book by Jeffrey K Like.

The two pillars of their lean system which support the principles of the Toyota Way are:

Continuous Improvement – challenge everything (create an atmosphere of continuous learning)

Respect for people – engage employees by promoting active participation in improving their everyday job.

The 14 Lean Management Principles are:

- 1.** Principle 1 – Base your management decisions on long term philosophy, even at the expense of short-term financial goals.
- 2.** Principle 2 - Create continuous process flow to bring problems to the surface. (Just In Time)
- 3.** Principle 3 - Use pull systems to avoid ‘overproduction’
- 4.** Principle 4 - Level out the workload (Eliminate waiting)
- 5.** Principle 5 - Build a culture of ‘stopping to fix problems’ to get quality right. (Eliminate rework)
- 6.** Principle 6 - Standardised tasks are the foundation for continuous improvement and employee empowerment
- 7.** Principle 7 - Use visual controls so no problems are hidden. (Opportunities are exposed to all)
- 8.** Principle 8 - Use only reliable and thoroughly tested technology that serves your people and processes
- 9.** Principle 9 - Grow leaders who thoroughly understand the work, live the philosophy and teach it to other
- 10.** Principle 10 - Develop exceptional people and teams who follow your company’s philosophy
- 11.** Principle 11 - Respect your extended network of partners & suppliers by challenging them and helping them improve.
- 12.** Principle 12 - Go and see for yourself and thoroughly understand the situation.
- 13.** Principle 13 - Make decisions slowly by consensus, thoroughly considering all options and then implement rapidly.
- 14.** Principle 14 - Become a learning organisation through relentless reflection and continuous improvement.