

Модели менеджмента
ведущих корпораций

Джеффри ЛАЙКЕР
Майкл ХОСЕУС

**КОРПОРАТИВНАЯ
КУЛЬТУРА**

ТОУОТА

уроки
для других
компаний

Премия
Сигео Синго
2009



**Майкл Хосеус
Джеффри Лайкер
Корпоративная культура Toyota:
Уроки для других компаний**

*Текст предоставлен правообладателем
http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=5025758*

*Корпоративная культура Toyota: Уроки для других компаний / Джеффри Лайкер, Майкл Хосеус;
Сокр. пер. с англ.: Альпина Паблишерз; Москва; 2012
ISBN 978-5-9614-2671-7*

Аннотация

Внедрение бережливого производства часто оканчивается неудачей потому, что эту систему воспринимают как механистическую, как набор процедур и технологий. Авторы книги показывают, что ключ к успеху Toyota – в особом отношении к людям, в сочетании высочайших требований руководства и уважения к каждому сотруднику. Такую культуру нельзя привить за пару тренингов, а без особой культуры бережливое производство построить невозможно. В книге впервые описываются основные элементы корпоративной культуры Toyota – ее главного «секретного оружия». Книга поможет научиться адаптировать культуру Toyota к нуждам своей компании, сохраняя ее главную основу – стремление к совершенству.

Книга будет полезна, прежде всего, высшим руководителям компаний, которых интересует совершенствование корпоративной культуры.

Содержание

Предисловие к русскому изданию	6
Часть I Что такое культура Toyota?	9
Глава 1 Корпоративная культура Toyota – основная часть ее ДНК	9
Почему недостаточно бережливого производства и шести сигм?	9
Что такое корпоративная культура (это то, что у нас в головах)	9
Люди – душа и сердце корпоративной культуры Toyota	11
Углубленный анализ культуры	12
Проблемы переноса культуры через национальные границы	14
Восток – Запад: различные способы мышления	14
Проблемы проведения изменений корпоративной культуры в компаниях	15
Поясняем: Toyota тоже состоит из людей – а люди несовершенны	16
Ключевые моменты, которые могут быть полезны для вашей компании	16
Глава 2 Модель человеческих систем	18
КАк Toyota спаслась от банкротства – учет и использование фактора производственной культуры	18
Два важнейших потока создания ценности: продукт и люди	19
Основа корпоративной культуры Toyota не подлежит компромиссам	19
Если отсутствует поток создания ценности сотрудника	19
Методика решения проблем объединяет два потока создания ценности	20
Модель человеческих систем	20
За пределами потока создания ценности сотрудника: цель, результаты и ресурсы	20
Процессы по работе с людьми и ежедневная практика управления	21
Организационные процессы и роль отдела управления персоналом	22
Данная модель не волшебная палочка – на Toyota это каждодневная практика	23
Глава 3 Производственная система Toyota + местные условия + цель = успех	24
Цель – для чего мы здесь?	24
Выводы по первой части	26
Часть II Поток создания ценности квалифицированных сотрудников	27
Глава 4 Привлечение компетентных и обучаемых людей	28

Модель найма «воронка» – много кандидатов, мало принятых	28
Подбор на перспективу	28
Заключение	31
Ключевые моменты, которые могут быть полезны для вашей компании	31
Конец ознакомительного фрагмента.	32

Джеффри Лайкер, Майкл Хосеус Корпоративная культура Toyota: Уроки для других компаний

Toyota Culture

The Heart and Soul of the Toyota Way

Jeffrey K. Liker

Michael Hoseus

McGraw – Hill

New York Chicago San Francisco Lisbon London
Madrid Mexico Citi Milan New Delhi San Juan Seoul
Singapore Sydney Toronto

Издано при содействии Центра Оргпром

Перевод *М. Самсонова*

Научный редактор *Э. Башкардин*

Выпускающий редактор *С. Турко*

Руководитель проекта *А. Половникова*

Технический редактор *Н. Лисицына*

Корректор *Е. Аксенова*

Компьютерная верстка *М. Поташкин, А. Фоминов*

© McGraw-Hill, 2008

© Перевод. ООО «Центр Оргпром», 2011

© Издание на русском языке, оформление. ООО «Альпина», 2011

© Электронное издание. ООО «Альпина Паблицер», 2012

Предисловие к русскому изданию

Уважаемые друзья, коллеги, соратники и братья по оружию! Вы держите в руках долгожданный труд, который проливает свет на малоизученную и практически не освещенную область знаний. Подобно обратной стороне Луны, о существовании которой многие не задумывались, хотя и предполагали, что она есть, Лин-менеджмент или бережливое производство относится к явлениям слабообоснованным, природа которых долгое время оставалась нераскрытой либо трактовалась на уровне шаманства. На мой взгляд, исследование Джеффри Лайкера и Майкла Хосеуса с точки зрения современного научного менеджмента равноценно революционным открытиям Галилея, Ньютона, Эйнштейна, Циолковского...

По данным ряда исследований, какая-то часть (до 8-10 %) отечественных предприятий в той или иной мере практикуют бережливое производство. Но при этом более половины (от 60 %) руководителей либо не знают, либо очень смутно представляют, что это такое. Правда, около половины из оставшихся думают, что знают об этом все или почти все, но пока никак не доказали свое знание. Так что на деле не менее 80 %, а то и 90–95 % российских руководителей бизнеса не вполне понимают суть бережливого производства и не приемлют ключевых постулатов этой прорывной концепции. А если и заявляют о приверженности этому методу, то лишь потому, что сегодня модно говорить об этой «Луне», заниматься ею, рисовать ее, писать о ней и т. д. и т. п. В отличие от нас в развитых экономиках более половины руководителей компаний (от 60 %) не только знают о бережливом производстве, но и активно используют этот метод. Так что не удивительно, что по производительности труда мы отстаем от этих экономик – причем примерно во столько же раз, во сколько меньше распространен у нас этот вид менеджмента. Есть все основания рассматривать незнание или неверное понимание принципов бережливого производства как изъян в образовании российских менеджеров.

К сожалению, мы порой кичимся своей необразованностью: «Что за секта такая – Лин, понавыдумывали всякого! Работать надо хорошо и ответственно, и нечего заморскими словечками пугать. Не японцы же в космос полетели. А вот у нас...» Плохо, что такое (или нечто подобное) можно услышать от 5 до 20 % руководителей предприятий.

Здесь нам следует договориться о терминах. Лин – от английского Leap – подтянутый, постный, стройный, без шлаков, без жирка. Задача и основы методика Лин – вовлечение всего персонала в улучшение процессов с целью постоянного их совершенствования и роста эффективности, через эффективное развитие и максимальную реализацию человеческого потенциала, на основе взаимного уважения собственников, менеджмента и сотрудников.

Термин введен более четверти века назад в США в определении инновационной концепции менеджмента и вошел в таком виде в большинство языков, в том числе европейских. Leap Thinking – мышление Лин, Лин-менеджмент. По мнению ведущих отечественных экспертов, этот термин полезнее заимствовать напрямую через транслитерацию, поскольку успешных попыток перевода не зафиксировано. Вариант перевода «бережливое производство», как мы считаем, не отражает всей полноты концепции, более того, нередко на ассоциативном уровне он воспринимается как чисто утилитарное действие, далекое от смысла, заложенного в него на Toyota. Чего стоит, к примеру, предложение одного участника мероприятий по улучшениям «бережливо» отнестись к снабжению, сэкономить на закупках – поискать ржавые гайки и болты в траве: «Их тут много, вот и пустим их в дело».

Попытайтесь для сравнения перевести на русский слова «инновация», «модернизация», «кластер», «автомобиль», «компьютер»... Ни одного исконно русского слова, все заимствовано, но никого уже не волнует, что заимствовано, – слова стали нам родными.

Так, думаю, будет с Лин и Кайдзен – сейчас идет процесс ввода терминов в повседневный обиход менеджмента.

Тем из вас, уважаемые читатели, кто за последние лет восемь испробовал вкус «внедрения бережливого производства» или «внедрения Лин», кто знает, что ключевым здесь является первое слово, что процесс «внедрения» есть «ломка через колено» или нечто подобное, эта книга поможет наконец понять, что стало причиной неудовлетворительных результатов, многочисленных «потемкинских деревень» а порой и полного фиаско. Тем же, кто еще не успел встать на этот тернистый путь, книга укажет, как не повторить многочисленных ошибок их предшественников.

Как преодолеть сопротивление персонала? Путь один – надо понять природу этого сопротивления и предупредить его первопричину: без давления нет и сопротивления, не будет «внедрения» – не станет и отторжения. Как перевести потенциальную энергию сопротивления в кинетическую энергию перемен, изначально повернув вектор в нужную сторону? Неужели это возможно? Может, вместо слова «внедрение» использовать термины «построение», «преобразование», «развитие»? Всего лишь заменили слово – и уже чувствуется разница? И важно, чтобы ваши действия не противоречили вашим словам, а наполняли их соответствующим содержанием.

Мы привыкли к красивым лозунгам о ценности человеческого потенциала, но редко задумываемся, что за этим стоит. Вот на проходной завода замечательные слова о том, что «сотрудники – самый ценный актив». Читаем и радуемся – все правильно. Идем в цех, и – боже мой! – сколько там нарушений этого замечательного лозунга! Вот рабочее место устроено с нарушениями техники безопасности. Вот сотрудник допустил брак и прячет испорченную деталь, пока не увидело начальство. Вот клиент пытается получить компенсацию по страховому случаю, а менеджер страховой компании его заученно «динамит». Почему так? Может, начальник цеха – вражеский лазутчик или ставленник конкурентов? Или страховой менеджер хитрит, преследуя какую-то свою цель? Все гораздо глубже. Руководство почти каждого предприятия с совдеповских времен придерживается культуры дуализма: пишем одно, думаем второе, а делаем третье. Слишком мало предприятий, где все перечисленное совпадает.

Лайкер напоминает нам о необходимости единства того, что мы видим, с тем, что происходит, сопоставляя поведение людей и их реакцию на отклонения и проблемы, с тем, что они думают об этом. На Toyota главный девиз – неукоснительное соблюдение всех лозунгов: взаимное уважение между менеджментом и персоналом, совместная работа над проблемами и ошибками с концентрацией на причинах и отказом от поиска виновников. Здесь поиск и решение проблем – повод для научного исследования, с гипотезами и экспериментами, с правом на ошибку и гарантированной защитой.

Мы же слишком часто в погоне за результатами вводим сдельщину (стимулируя не самые лучшие человеческие качества), намеренно отстраняясь от проблем, а их решение и профилактику сводя к поиску и наказанию виновных. Какие-то пещерные порядки! И неудивительно, что порой руководители таких предприятий заявляют, что они уже внедрили «бережливое производство». Что же предстоит преодолеть им! Шаг от «знать не хочу, не нужно нам это» до «знаю, что это нужно, и что-то об этом слышал, пробую реализовать» – они уже сделали. Следующий шаг – осознать пропасть между «знаю» и «понимаю», затем между «понимаю» и «умею», далее между «умею» и «делаю», и наконец, перейти от «делаю, как могу и когда есть время» до «живу этим и не допускаю ни малейших отступлений».

Трудно, а порой и невозможно сделать эти шаги и перейти на новый уровень, не найдя ответы на ключевые вопросы: как подбирать персонал, который будет разделять цели и культуру компании? Как формировать культуру, в которой невозможно поведение, противоре-

чащее духу кайдзен? Как добиваться постоянного добавления ценности в потоке создания талантливых сотрудников? Как сделать, чтобы цели компании и сотрудников совпадали? На основе каких принципов и критериев управлять талантами? Как наращивать компетенции, чтобы сотрудники и компания видели и понимали перспективы друг друга и действовали заодно? Что главное в новой культуре? Какими особенностями, каким поведением и какими убеждениями она характеризуется? По каким внешним проявлениям можно определить компанию, где внедрена методика Лин? Во что верят и как себя ведут в неопределенных ситуациях сотрудники подобных компаний?

Можно самому отыскать ответы на все эти вопросы. Но эта книга дает бесценную возможность сэкономить время на «изобретении велосипеда», оставляя место для интерпретаций и версий основных законов Лин-культуры, которые может сформулировать каждый мыслящий руководитель. Ну что ж, «ключ на старт». Добро пожаловать в «новый завет» научного менеджмента XXI в.!

Алексей Баранов,

Президент группы компаний «Оргпром»

Часть I Что такое культура Toyota?

Если собрать вместе людей, каждый из которых по максимуму выполняет свои обязанности, их возможности будут расти не в арифметической, а в геометрической прогрессии.

Кийтиро Тоёда, основатель Toyota Motor Company

Глава 1 Корпоративная культура Toyota – основная часть ее ДНК

Процесс изучения производственной системы Toyota можно представить себе как бесконечный. Не думаю, что я сам понимаю ее идеально, хотя я и проработал в этой фирме 43 года!

Кацуяки Ватанабе, президент Toyota Motor Corporation

Почему недостаточно бережливого производства и шести сигм?

Если попросить человека, хорошо знающего систему Toyota посетить и оценить любое предприятие на соответствие концепции бережливого производства, то оно получит очень низкую оценку, потому что эксперт будет в первую очередь обращать внимание не на графики отчетов по шести сигмам и впечатляющие цифры экономии, а на то, как идет работа в гембе, – прерывается ли поток (есть ли потери), есть ли большие ремонтные участки (свидетельство низкого качества), соблюдаются ли стандартные рабочие процедуры, основано ли производство на времени такта, вовлечен ли цеховой персонал в каждодневную работу по решению проблем и т. д.

С самого начала своей деятельности на Toyota считалось, что ключом к успеху являются инвестиции в человеческий капитал. Смысл производственной системы Toyota прежде всего в корпоративной культуре – в том, как люди мыслят и ведут себя, а это глубоко укоренено в философии и принципах компании. В центре внимания – уважение к людям и непрерывные улучшения.

Когда Toyota организует производство в новой стране, она тщательно изучает местные условия и то, каким образом можно к ним адаптировать свою корпоративную культуру. На это ушло, в частности, на заводе Toyota в Джорджтауне, штат Кентукки, США, целых пятнадцать лет. Многие компании бывают разочарованы тем, что кайдзен-блицы и проекты Шести сигм дают лишь краткосрочный и нестабильный результат. Они пытаются найти то, что упустили, поэтому в данной книге описывается и исследуется ДНК производственной системы Toyota.

Что такое корпоративная культура (это то, что у нас в головах)

Люди обычно весьма по-разному понимают корпоративную культуру. А понять, что происходит в головах людей, непросто. Исследователи выделяют три уровня корпоративной культуры.

1) Артефакты и поведение. Это то, что можно наблюдать на поверхностном уровне, – предметы, физическая планировка рабочего места, поведение людей в различных ситуациях, письменные документы. Но это лишь верхушка айсберга.

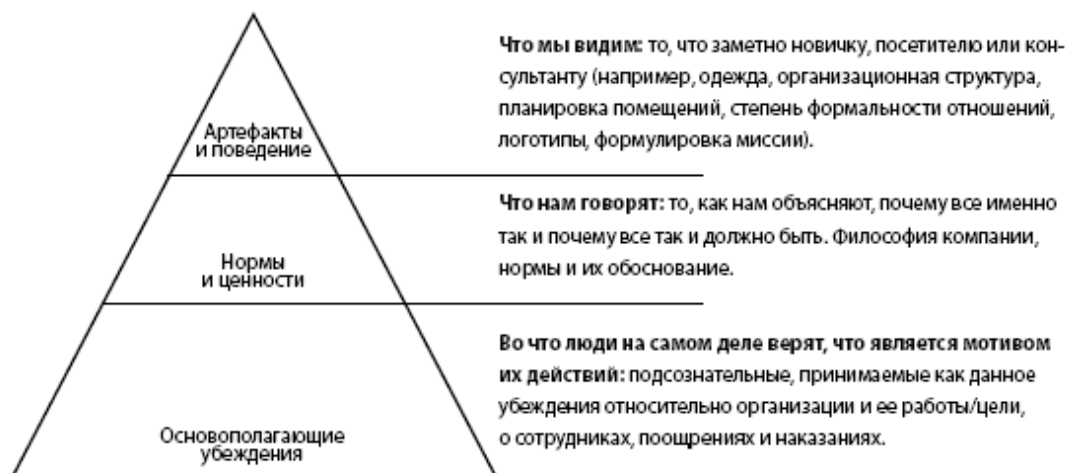


Рис. 1.1. Три уровня корпоративной культуры

2) Нормы и ценности. Нормы – это принятые всеми правила поведения. Ценности – это принципы, в соответствии с которыми люди действуют. Так, например, одной из основных ценностей на Toyota является возможность постоянно выявлять проблемы и улучшать систему.

3) основополагающие убеждения. Что на самом деле мы думаем о природе организации и нашей роли в ней? Верим ли мы в то, что ролью сотрудника является максимальное содействие своей организации в достижении успеха? Думаем ли мы, что у руководства есть личные интересы, которые противоречат нашим, и поэтому мы должны ежедневно бороться за свои права? Считаем ли мы, что работа – лишь способ зарабатывания денег на жизнь или же это способ внести свой вклад в благосостояние общества? Очень часто наши убеждения находятся в подсознании и их трудно сформулировать. О некоторых мы даже не подозреваем и говорим «Такова природа человека».

Тысячи людей каждый год посещают заводы Toyota, наблюдают за работой на уровне артефактов и поведения сотрудников. Вот примерный набор вопросов, которые посетители задавали на заводе Toyota в Джорджтауне, США:

- Какое денежное вознаграждение получают сотрудники за выпуск высококачественной продукции?
- Как вы определяете результаты труда и какие показатели используете?
- Каков уровень прогулов?
- Не возражают ли сотрудники против сверхурочных, тем более если о них не предупреждают заблаговременно?
- Как удается Toyota получать столько предложений от сотрудников?

Хотя официальная система поощрения и наказания, несомненно, представляет интерес, она дает ответ лишь на часть вопросов. Те вопросы, которые задают посетители, говорят нам больше об их представлениях о культуре производства, чем о Toyota! Мы поняли, что посетители исходят из своих собственных убеждений в том, что единственный способ достичь нужного поведения сотрудников – использование формальных систем поощрения и

наказания. Им трудно представить, что кто-то может что-то делать, если это никак не фиксируется и за это не предусмотрено денежного вознаграждения или хотя бы дополнительных очков при индивидуальной аттестации. На Toyota существует практика небольших вознаграждений на уровне бригады, а также, в потенциале, приобретаются более существенные выгоды, которые предоставляются всем, если предприятие или компания в целом успешно работают. То есть Toyota стремится развить у сотрудников высокий уровень сопричастности и понимания, что их судьба зависит от успеха компании. На Toyota степень совпадения личностных ценностей и установок по вопросам производства намного выше, чем это наблюдается в других компаниях.

Производственная культура Toyota предполагает, что руководители – лидеры, а обязанностью последних является обучение персонала. Этого не видно при посещении предприятия, а между тем именно это является самой важной частью работы руководителя. Мы не наблюдали такой степени последовательности в деле обучения и производственной социализации сотрудников, а также огромного объема работ в сфере обучения ни на одной фирме в мире, кроме Toyota.

Люди – душа и сердце корпоративной культуры Toyota

Корпоративная культура – многоуровневое явление, уходящее корнями в глубинные и не всегда осознанные убеждения. Такая культурная основа различна в разных странах и может либо увеличивать, либо уменьшать способность компании учиться на примере Toyota. Японская культура основана на мышлении на длительную перспективу и коллективизме, где индивид подчиняется группе, а в западных культурах все наоборот, т. е. там преобладают ситуативное мышление и индивидуализм. Это не означает, однако, что японская корпоративная культура не пригодна для западных стран, просто она отличается от западной культуры и имеет ярко выраженную специфику.

Нам часто задают вопрос: может ли компания вне Японии научиться чему-либо у Toyota, учитывая тот факт, что корни корпоративной культуры Toyota уходят так глубоко в японскую культуру? В течение большей части своего существования Toyota работала только в Японии и не документировала письменно свои методы работы. Люди просто работали и общались определенным образом, новые же сотрудники постепенно социализировались в новую производственную культуру через свою деятельность на рабочем месте и обучение. Традиции, установки и методы, проистекающие от отцов-основателей, передавались устно, и не было создано никаких письменных рабочих процедур и руководств. Но по мере роста компании появилась необходимость распространять свои методы организации не только на другие предприятия в Японии, своих поставщиков и клиентов, но и на предприятия Toyota в других странах. Для этого понадобилось письменно описать систему Toyota. На создание такого документа под руководством тогдашнего президента Toyota Фудзио Тё понадобилось почти десять лет. Этот документ под названием «Философия Toyota 2001» (Toyota Way 2001) явился плодом горячих дебатов, было создано около двадцати версий, пока не решили остановиться на последней; было признано, что данная версия только фиксирует то, что можно описать по состоянию на 2001 г., но сама система продолжает развиваться. Этот документ состоит из 13 страниц и содержит разъяснение принципов, представленных на рис. 1.2.

Toyota следующим образом раскрывает эти принципы.

4) Вызов. Мы формируем видение на длительную перспективу, смело и творчески решаем проблемы, чтобы реализовать свою мечту.

5) Кайдзен. Мы непрерывно совершенствуем операционные процессы, постоянно стремясь к инновациям и развитию.

6) Генти генбуцу. Мы считаем, что при появлении проблем следует лично изучать место их возникновения и делать это максимально быстро.

7) Уважение. Мы уважаем других, прилагаем все необходимые усилия, чтобы понять друг друга, берем на себя ответственность и выстраиваем систему взаимного доверия.

8) Командная работа. Мы стимулируем личностный и профессиональный рост, совместно используем имеющиеся возможности развития и максимизируем индивидуальные и коллективные результаты деятельности.

Под каждым из пяти фундаментальных принципов располагаются детализирующие концепции, например под принципом «кайдзен» имеется три подкатегории: настроенность на непрерывное улучшение и инновационное мышление, построение «бережливых» систем и структуры и стимулирование обучения организации. Интересно отметить, что подкатегория «построение бережливых систем и структуры» находится лишь на третьем сверху уровне в модели Toyota и не является ее центральной составляющей.



Рис. 1.2. Философия Toyota 2001 г.

Основной проблемой при расширении компании и работе в других странах является абсолютный отказ от каких-либо компромиссов в вопросах философии Toyota. Toyota убеждена, что без сильной культуры во всех подразделениях компании и во всех странах мира она потеряет свое конкурентное преимущество.

Углубленный анализ культуры

Вопрос о том, какие японские методы управления мирового уровня можно экспортировать в другие страны, занимает теоретиков и бизнесменов уже не один десяток лет. В книге *Remade in America* на этот вопрос дается следующий ответ: гибридная корпоративная культура, возникшая на основе японской в США, не является точной копией культуры японской компании, хотя она может быть и очень эффективной.

В действительности системы с участием людей очень сложны, а только информационная система или система коммуникации не в состоянии изменить весь процесс. Для того чтобы в процессе произошли изменения, необходимо изменить людей, а убеждения и ценности человека кроются в его культуре.

Даже один и тот же инструмент или метод могут иметь совершенно разное значение в различных культурных контекстах. Давайте рассмотрим, что это может означать для руководителей, желающих научиться у Toyota, как обогнать конкурентов. Может быть, они наймут консультантов и посетят заводы Toyota, где увидят много интересного. Они увидят чистое, хорошо организованное производство, где все материалы и инструменты аккуратно размещены на своих местах и потери на перемещения минимальны; рабочие четко понимают свои обязанности и безупречно соблюдают дисциплину. Но можно ли все это просто пересадить на собственное производство с другой производственной культурой? Не наступит ли у системы отторжения, как это бывает при пересадке человеку чужих органов? Вместо того чтобы стать мощным инструментом совершенствования, новый подход даст дополнительные возможности руководству порицать и наказывать сотрудников. В таких случаях система «бережливого производства» начинает вызывать только раздражение. Toyota также не удавалось перенести оригинальную японскую культуру на свои предприятия в других странах. Всегда получалась новая культура, представляющая собой некую смесь, хотя Toyota всегда настаивала на том, что ей удастся сохранить основные принципы своей корпоративной культуры.

При переходе через национальные границы возникают дополнительные уровни корпоративной культуры – культура данной местности, организации, подразделения и индивидуальная культура. Эти уровни представлены на рис. 1.3.

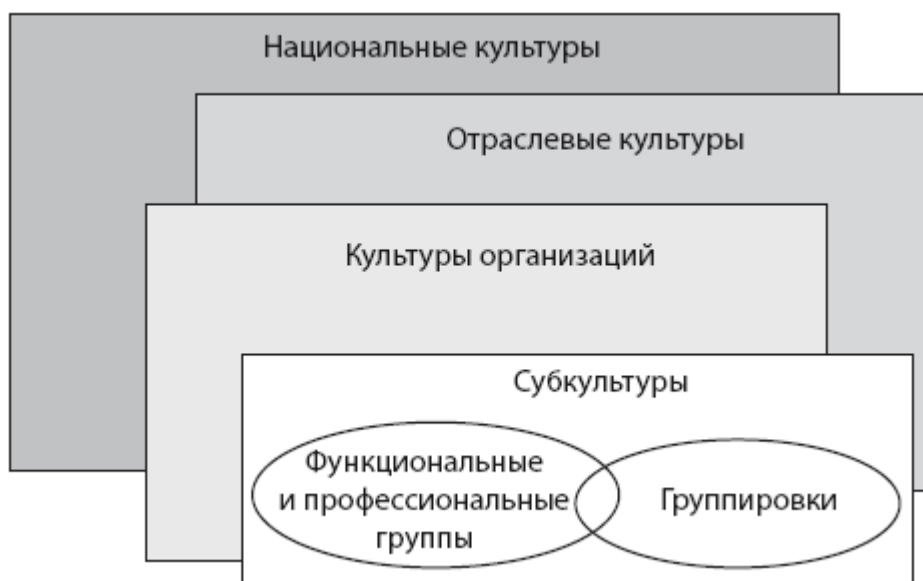


Рис. 1.3. Уровни культуры

Конкретное предприятие существует как в обстановке корпоративной культуры данной фирмы, так и в условиях местной и национальной культуры. Производственная система Toyota на предприятии в Джорджтауне, штат Кентукки, будет несколько отличаться от таковой на предприятии в Принстоне, штат Индиана. Различаются местности, история и люди предприятия, бывшие и настоящие руководители, которые накладывают свой отпечаток на производственную культуру.

Как часть компании Toyota предприятия в США и Японии имеют свою культуру, которая отличается от культуры других компаний, будь то в Кентукки или Индиане. Мы называем эту культуру организационной культурой Toyota. Воспитание, убеждения и ценности людей различаются, но Toyota нет необходимости заставлять всех думать одинаково. Для Toyota

важно, чтобы имелись некоторые основополагающие ценности и убеждения, относящиеся к работе в компании Toyota, и чтобы их разделяли все работники.

Было бы ошибкой предполагать, что Toyota преуспела в разработке единой производственной культуры даже в рамках одного предприятия. На предприятии естественным образом возникают субкультуры. Так, например, субкультура руководителей цехового уровня отличается от субкультуры сотрудников отдела кадров. У руководителей субкультура отличается от субкультуры рабочих, и т. д.

Toyota много делает, чтобы выработать общую производственную культуру даже между цеховыми и административными службами. Например, сотрудники отдела кадров обычно некоторое время работают как руководители в цехах. Для Toyota не характерно, чтобы человек проводил большую часть своего времени за компьютером, изолируясь таким образом от сотрудников фирмы, выполняющих добавляющую ценность работу.

Достижение единообразия на разных уровнях корпоративной культуры – трудный процесс, и это всегда было проблемой для Toyota при ее расширении за рубеж. На это уходят годы. Когда Гэри Конвис был президентом Toyota Manufacturing в штате Кентукки, его спросили, сколько нужно времени нанятому со стороны руководителю, чтобы стать настоящим менеджером Toyota. Он сказал: «Около 10 лет». Относительно просто выучить свои должностные обязанности, технические требования, требования к качеству и процессу, что нужно говорить, но совсем другое дело – правильно строить свое поведение постоянно. Особенно в стрессовых ситуациях люди имеют тенденцию сползать на те модели поведения, которые были усвоены ими раньше, – брать, что называется, «горлом» или практиковать «микроменеджмент». Toyota не стремится воспитать роботов; она старается воспитать сотрудников, которые умеют решать проблемы на ежедневной основе, оптимизировать работу в цехах, заниматься кайдзен и способствовать инновациям – и все это в условиях корпоративной культуры непрерывных улучшений и уважения к людям.

Проблемы переноса культуры через национальные границы

Восток – Запад: различные способы мышления

Когнитивные психологи изучают, в частности, различия между Востоком и Западом в аспекте образа мышления представителей восточной и западной цивилизаций. Эти исследования вскрыли значительные совпадения в образе мышления у представителей различных восточных стран, таких как Япония, Корея, Китай, Сингапур, и его отличия от образа мышления на Западе.

В этом смысле Япония хорошо укладывается в парадигму восточных культур, где акцент делается на гармонии, членстве в коллективе, но в то же время и на самообладании. Как известно, многие компании сейчас применяют так называемые «мероприятия кайдзен», или пятидневные мероприятия по «расшивке узких мест». Подобный подход используется и на Toyota, где он называется дзисукен – «добровольное самообразование». Используется специально подготовленный координатор, которого называют сэнсэй. Он только задает группе трудные вопросы, причем часто отказывается сам отвечать на них, когда группа хочет узнать «правильный ответ». Участники группы должны иметь собственную мотивацию самосовершенствоваться, участвуя в таком виде деятельности, а сэнсэй только направляет и консультирует их в этом процессе. Достигнутые результаты значимы как отражение достижений в образовании, а не как обоснование затрат на проведение мероприятия.

Результаты исследований когнитивного восприятия представителей Востока и Запада отражают следующие различия:

- что касается внимания и восприятия, то у представителей Востока они более направлены на окружающую обстановку, среду, а у представителей Запада – на объекты, причем первые имеют большую склонность выявлять взаимосвязи между событиями, чем вторые;
- представители Запада более склонны верить в возможности управления средой, чем представители Востока;
- там, где представители Запада видят стабильность, представители Востока видят перемены;
- при объяснении причин событий представители Запада концентрируются на объектах, а представители Востока включают в сферу рассмотрения и окружающую обстановку;
- представители Запада более склонны искать формальную логику и прибегать к ней при рассмотрении событий, чем представители Востока.

Такие различия носят фундаментальный характер, и знание их поможет объяснить, почему представители Запада склонны рассматривать бережливое производство скорее как набор инструментов для управления производственной средой и достижения измеримых результатов, а на Toyota – как идеи по совершенствованию и улучшению процессов, которые, по сути, являются гипотезой и еще нуждаются в проверке на практике. Поэтому они проводят большое количество экспериментов на реальных процессах, постоянно отслеживают результаты и учатся на них.

Проблемы проведения изменений корпоративной культуры в компаниях

К сожалению многие западные фирмы, реализующие у себя концепцию бережливого производства, понимают этот процесс лишь как «добавление инструментов» в набор средств по снижению затрат или «внедрение бережливого производства». Такой подход отражает ряд тенденций в западной культуре:

- ориентация на краткосрочную перспективу;
- убежденность в возможности управлять окружающей средой в противоположность восточной тенденции приспособления к окружающей среде, которая рассматривается как в меньшей мере предсказуемая и поддающаяся управлению;
- стремление Запада применять логику для понимания и прогнозирования событий в противоположность более холистическому и интуитивному подходу на Востоке.

Поэтому западные компании часто считают достижения Toyota следствием выполнения набора четко определенных и потому легко передаваемых инструментов и целей (например, снижение себестоимости и уровня запасов). Собственно, нет ничего неверного в использовании инструментов совершенствования процессов для получения конкретных результатов, фактически в этом заключается смысл кайдзен на Toyota. Однако на Toyota понимают, что при возникновении проблем всегда нужно рассматривать более широкий культурный контекст, который может сделать возможным повторение данных проблем.

Кейс 1: «Я напортачил» (из опыта работы соавтора книги Майка Хосеуса на сборочном конвейере завода по выпуску модели Camry в Toyota City, Япония)

В качестве лидера группы я был направлен на месяц на завод Цуцуми с целью получения опыта работы на сборочной линии и практического овладения одним из процессов. Бригадиры говорили нам, что никто не сможет выполнить поставленную задачу за месяц, но мне очень хотелось доказать, что они ошибаются. Моя операция на конвейере заключалась в установке прокладки в нише шасси. Однажды у меня соскользнул пневматический

гайковерт, и острым наконечником я поцарапал внутреннюю часть ниши. Я даже ойкнул от неожиданности, оглянулся вокруг и понял, что этого никто не заметил. Как известно, на конвейере натянут «аварийный шнур», потянув за который, можно остановить весь конвейер. Мы были проинструктированы, что при возникновении или обнаружении любого дефекта мы должны конвейер останавливать. Это был момент истины. Моя первая реакция была сделать вид, что ничего не произошло, так как царапину, скорее всего, никто бы и не заметил и никто бы не понял, что я в этом виноват.

Но совесть меня заела и, кроме того, хотелось проверить, насколько серьезно на фирме относятся к своим же требованиям о признании собственных ошибок. Поэтому я потянул за шнур, ко мне подошел бригадир, чтобы устранить проблему, а еще он показал мне, как нужно пальцем удерживать гайковерт, чтобы такое не повторялось в будущем. Похоже, что он совсем не рассердился на то, что я сделал эту царапину.

Во второй половине дня у нас было небольшое собрание, на котором лидер группы доводил до нас информацию по вопросам техники безопасности и качества и выслушивал проблемы от членов бригад.

Разговор шел по-японски, поэтому я ничего не понял до тех пор, пока не услышал «Майк-сан». Я насторожился и стал тщательно прислушиваться. Среди японских слов я слышал похожее на английское слово «царапка, царапка»... Так и есть, я попался, сейчас мне всыпят... Но вдруг вся группа повернулась ко мне, все заулыбались и захлопали в ладоши. Расходясь, все стали похлопывать меня по спине, жать мне руку. Я был поражен. После этого я уточнил через переводчика, что произошло, и он подтвердил, что мне аплодировали за то, что я сделал ошибку и признал это. Не скрою, я был очень горд. Как, думаете, я поступлю, если допущу ошибку в будущем?

Фактически компании, пытающиеся реализовать у себя концепцию бережливого производства, часто не понимают важность изменения корпоративной культуры и не ценят сдвигов в этой области. Мы считаем, что именно по этой причине лишь немногие компании действительно чему-то научились у Toyota. Корпоративная культура, ориентированная только на результат, препятствует изменениям, и поэтому ее необходимо изменить.

Поясняем: Toyota тоже состоит из людей – а люди несовершенны

В своей повседневной работе Toyota делает все, чтобы положительные элементы корпоративной культуры стали каждодневной реальностью. И ей это отлично удается. Высшие руководители стараются развивать производственную культуру в соответствии с корпоративными принципами. Они понимают, что на это потребуются десятилетия, а не месяцы.

К сожалению, мир несовершенен и плохо поддается управлению. Всегда будут отклонения от системы, в особенности если это человеческая система. Так происходит и на Toyota, но интересно посмотреть, как она справляется с отклонениями от принципов.

Ключевые моменты, которые могут быть полезны для вашей компании

1) Корпоративная система Toyota – уникальная комбинация японской культуры, специфической культуры сельскохозяйственных районов префектуры Айти, лидерства семейства Тоёда, влияния американских экспертов и специфической эволюции группы Toyota.

2) Toyota проводила агрессивную политику глобализации, но делала это очень органично, совмещая ее с внутренним ростом, стараясь поддерживать культуру Toyota на всех предприятиях за рубежом.

3) У Toyota были трудности при переносе своей производственной культуры, которая обладает многими ярко выраженными японскими элементами, в другие страны с совершенно другой национальной культурой.

4) Западная культура с ее сильным индивидуализмом, отсутствием мышления на перспективу и другим подходом к причинно-следственным взаимосвязям представляет особые трудности для производственной системы Toyota.

5) Toyota на собственном опыте определила, что по отношению к некоторым элементам ее системы она не будет идти на компромиссы при переносе этих элементов в другие страны.

6) Toyota продолжает все лучше понимать, как обучать своей корпоративной системе сотрудников в других странах через конкретные учебные программы, наставничество на рабочем месте при строго последовательном руководстве.

7) Успехи Toyota в перенесении своей производственной системы в другие страны дают надежду другим компаниям, что у них это тоже получится.

8) Производственная система Toyota продолжает развиваться по мере роста компании, столкновения с новыми обстоятельствами и глобализации, но Toyota далеко не так идеальна, как могло бы показаться.

Глава 2 Модель человеческих систем

Дольше всего живут те компании, которые поняли, в чем состоит то уникальное, что они могут дать миру, которые озабочены не ростом или деньгами, а совершенством, уважением к людям, своей способностью приносить людям радость. Эти качества иногда называют душой.

Чарльз Хэнди, автор книг по менеджменту, философ

КАк Toyota спаслась от банкротства – учет и использование фактора производственной культуры

Многие компании сейчас, когда наступает кризис, поворачиваются лицом к бережливому производству. Быстро изменяющийся глобальный рынок требует от организаций быстро реагировать на ситуацию, чтобы не отстать от других. Выживают только те, кто реагирует быстро и умело. Но при чем же здесь Toyota? Некоторые говорят, что Toyota было проще, потому что она непрерывно росла после окончания Второй мировой войны и у нее постоянно была прибыль. Удалось ли Toyota придерживаться своих возвышенных и великих принципов, если бы она находилась под угрозой банкротства?

Но Toyota и в самом деле прошла через кризис в конце 1940-х гг., уже вскоре после основания фирмы. Японская экономика была в депрессии, люди не покупали автомобили, Toyota приходилось очень трудно, нужно было изыскивать финансовые резервы, чтобы удержать компанию на плаву. Банки требовали сократить расходы, увольняя сотрудников, в противном случае они грозили закрыть фирму. Но Кийтиро Тоёда, основатель автомобильной фирмы, вышел из ситуации в духе Toyota.

Прежде всего он собрал сотрудников, объяснил им финансовую ситуацию Toyota и сообщил, что компании, чтобы выжить, нужно сократить штат на 1500 сотрудников. Господин Тоёда спросил сотрудников, нет ли таких, кто может уйти добровольно, и без необходимости насильственного увольнения набрал необходимую цифру желающих. Затем он признал личную ответственность за состояние фирмы (хотя как основатель и владелец лишь части акций он не контролировал ситуацию) и добровольно ушел в отставку. С его точки зрения, он подвел компанию и людей; как же он мог после этого управлять фирмой и пользоваться ее средствами?

В разгар кризиса господин Тоёда провел совещание с высшим руководством, чтобы обсудить будущее компании и принять решения, которые заложат основу ее производственной культуры. Вместе они обязались придерживаться следующих принципов.

1) Toyota не откажется от ведения бизнеса и будет делать все необходимое, чтобы превратиться в процветающую автомобильную фирму и продолжать вносить свой вклад в развитие японской экономики.

2) Взаимоотношения руководства и коллектива фирмы будут основываться на взаимном доверии.

3) Коллектив и руководство будут сотрудничать в целях повышения производительности и достижения благосостояния друг друга и улучшения условий труда.

Все последующие действия Кийтиро Тоёды подтвердили серьезность его намерений по формированию корпоративной культуры компании. Среди основных принципов Toyota с момента ее основания был принцип, что работа на Toyota – не только средство заработка. Это

взаимное вложение со стороны компании и сотрудника в долгосрочное партнерство с целью развития обеих сторон процесса. Toyota – самообучающаяся организация, и она извлекла серьезные уроки из той катастрофы. Когда Кийтиро Тоёда ушел в отставку, его место занял его двоюродный брат Ейдзи Тоёда, а оставшиеся руководители договорилось о двух обязательствах на будущее.

1) Они не допустят ситуации, в которой снова придется увольнять сотрудников. Это обязательство повлекло за собой необходимость принятия превентивных мер, например создания денежного резерва (около 30 млрд долларов) на случай тяжелых времен.

2) Они будут очень осторожно подходить к найму штатных работников, чтобы избежать увольнений, если бизнес пойдет плохо. Это вызвало необходимость проведения очень тщательной кадровой политики и широкого привлечения временных сотрудников, чтобы сгладить пики при колебаниях конъюнктуры.

Очень часто бережливое производство понимают лишь как устранение потерь в процессах. Но потери устраняются людьми, а сами люди потерей не являются. Toyota очень четко это усвоила.

Два важнейших потока создания ценности: продукт и люди

Основа корпоративной культуры Toyota не подлежит компромиссам

Корпоративная культура Toyota является важной частью ДНК компании, позволяющей устойчиво разворачивать бизнес в различных странах, в то же время избегая потенциальных угроз, связанных с размыванием ее принципов. В центре этой модели находится поток создания ценности сотрудника, и это необходимо понимать при выяснении причин такого беспрецедентного успеха Toyota. Этот успех объясняется, по нашему мнению, тем подходом, который Toyota осуществляет при работе со своими сотрудниками, обучая их не только работе на рабочем месте, но и глубокому анализу проблем, а также воспитывая приверженность корпоративным ценностям Toyota.

Если отсутствует поток создания ценности сотрудника

Концепция потока создания ценности уже стала для многих организаций наиболее часто используемым инструментом, так как он позволяет вскрыть все потери и наметить пути их устранения.

Данная методология может быть использована на концептуальном уровне для понимания потока создания ценности сотрудника. Обычно оказывается, что при производстве продукта большую часть времени занимает его перемещение или ожидание в очереди на переработку. А если бы мы смогли составить карту всей рабочей деятельности человека, начиная с его прихода в компанию? Для наших целей принимаем, что сотрудник повышает свою ценность, когда он учится или решает проблемы. Эти периоды можно обозначить клеточками «переработки», а все часы, когда человек не учится, можно обозначить треугольниками запасов, т. е. это «потеря». Человек может выполнять производственные задачи, но для целей документирования потока создания ценности сотрудника, если человек при этом не учится или не развивается каким-то образом, такое время можно классифицировать как потери. Можно предположить, что большая часть времени будет обозначена как потери. Действительно, большинство из нас проводит много времени, выполняя рутинную работу, тратя его на перерывы, сидит на неэффективных совещаниях. Наверное, то же самое верно и для

Toyota, однако мы уверены, что Toyota уделяет намного больше времени добавляющей ценности учебе и развитию, чем другие компании. Даже в цеху, где рабочие выполняют рутинную производственную работу, они проводят много времени, обучаясь смежным профессиям или более сложным операциям. Они обучаются новым навыкам, например решению проблем и работе в группе, и имеют возможность регулярно применять эти навыки на практике. Они также много узнают о технике безопасности, и у них появляется возможность стать бригадиром.

На Toyota термин «система» используется довольно часто, поток создания ценности продукта и поток создания ценности человека тесно переплетаются, образуя систему, которая представляет собой ДНК корпоративной системы Toyota.

Методика решения проблем объединяет два потока создания ценности

Трудно переоценить значение методики решения проблем для корпоративной культуры Toyota. Она выполняет важнейшую функцию соединения потоков создания ценности продукта и сотрудника. Без практического и непрерывного процесса решения проблем в преобразованиях любой компании в направлении «бережливого производства» будет пробел.

Ключом к успеху является наличие производственной системы, выявляющей проблемы, и человеческой системы, выращивающей людей, стремящихся выявлять и решать проблемы (см. рис. 2.1.). Тут требуются люди, умеющие мыслить в интересах коллектива, не только достаточно компетентные и обученные выявлять и решать проблемы, но и доверяющие лидерам группы, не боящиеся выявлять проблемы и мотивированные решать их.

В центр на рис. 2.1 мы поместили взаимное доверие, потому что оно необходимо при создании обстановки, стимулирующей поиск проблем и мотивирующей людей на это. В документе «Философия Toyota 2001» есть раздел, который называется «Обеспечение учебы в организации», где говорится:

Мы рассматриваем ошибки как шанс чему-то научиться. Вместо того чтобы обвинять человека, мы принимаем корректирующие меры и информируем о ситуации всех, кому это может быть нужно. Учеба – это непрерывный процесс по всей фирме, в ходе которого руководители мотивируют и обучают подчиненных; более опытные поступают так же с новичками; а члены коллективов на всех уровнях делятся знаниями друг с другом.

Модель человеческих систем

За пределами потока создания ценности сотрудника: цель, результаты и ресурсы

В соответствии с системной моделью любая организация должна четко представлять себе свою цель, и Toyota в этом отношении может являться примером ясного видения цели, причем такое видение широко разделяет руководство компании. В различных бизнес-подразделениях Toyota есть набор формулировок миссии, которые время от времени меняются, причем в каждой неизменно сохраняются следующие основополагающие элементы:

- создавать дополнительную ценность для клиентов и общества;
- вносить свой вклад в экономический рост территории и страны, где осуществляется бизнес;
- укреплять стабильность и благосостояние членов коллектива;
- способствовать росту Toyota как компании.

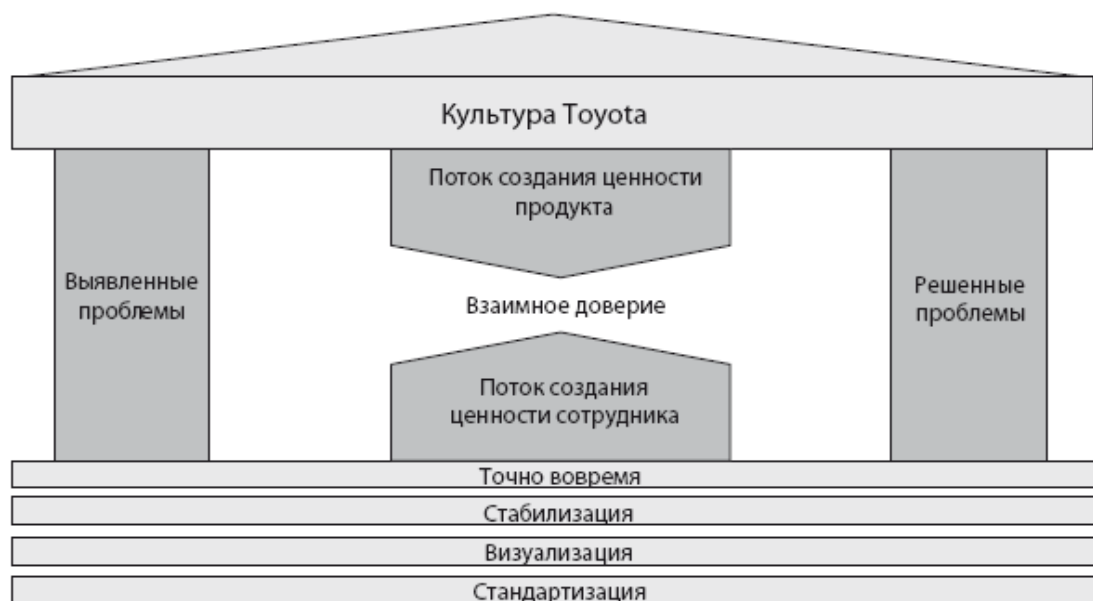


Рис. 2.1. Решение проблем объединяет потоки создания продукта и сотрудника

Понятно, что коммерческая организация стремится получать прибыль, причем чем больше прибыль, тем лучше. Но обеспечением притока прибыли задачи Toyota не исчерпываются. Toyota мыслит в долгосрочной перспективе, в рамках которой прибыль – гарантия длительного совместного процветания для всех, кто в этом заинтересован, т. е. и компании, и сообщества, в котором осуществляется бизнес, но она сознает также, что прибыль – это результат конкурентного преимущества. Конкурентное преимущество возникает, когда компания показывает отличные результаты в создании дополнительной ценности для общества, а для достижения этого человеческий поток создания ценности должен обеспечивать получение квалифицированных специалистов, производящих высококачественную продукцию, с низкими затратами и точно вовремя.

Ресурсами корпоративной культуры Toyota являются:

- система общих принципов;
- ценности;
- партнерские связи;
- принципы производственной системы;
- профессиональная квалификация;
- соответствующие людские ресурсы.

Toyota никогда не доверяет отделу кадров самостоятельно нанимать и обучать персонал. Отбор и подготовка персонала в большой степени опираются на более широкую корпоративную культуру компании.

Процессы по работе с людьми и ежедневная практика управления

Имеется несколько систем формирования сотрудников, преданных идеалам Toyota. И это задача не только отдела кадров, который отвечает за составление планов учебы. Напротив, на Toyota существует традиция обучения на рабочем месте опытными наставниками. Вновь принятые сотрудники погружаются в атмосферу существующей производственной

системы, участвуя в групповых мероприятиях в обстановке чистоты и безопасности, интенсивной коммуникации под руководством лидеров, которые помогают и обучают:

- 1) работе в группах по решению проблем;
- 2) поддержанию порядка на рабочем месте и соблюдению техники безопасности;
- 3) двусторонней коммуникации и визуальным методам управления;
- 4) лидерству как способу обеспечения условий для тех, кто создает ценность.

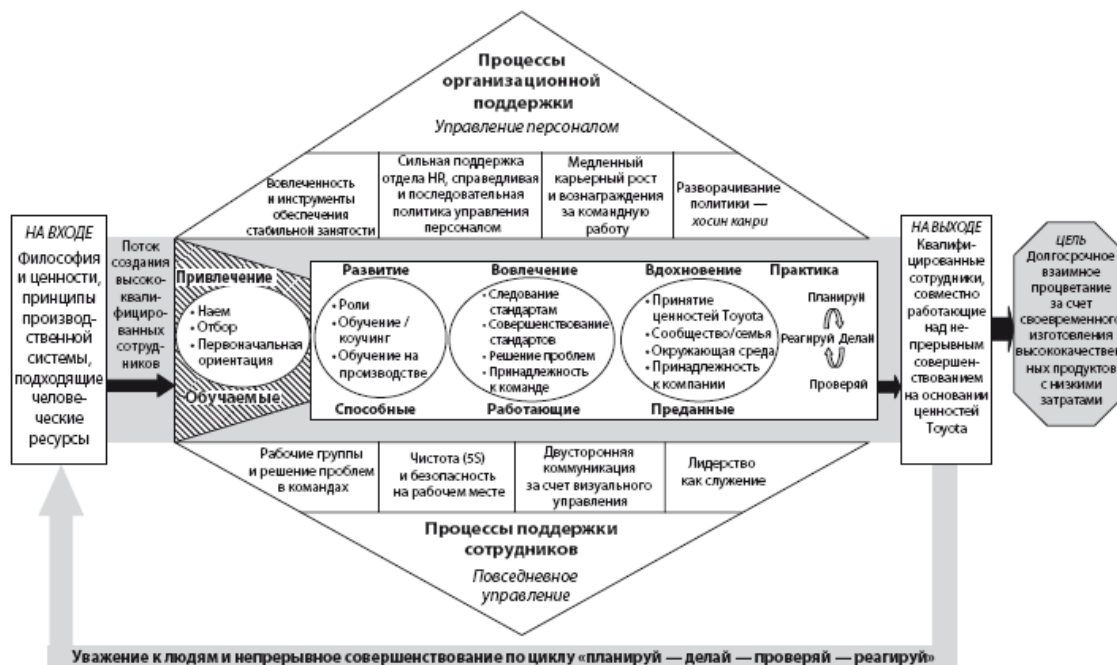


Рис. 2.2. Модель человеческих систем

Организационные процессы и роль отдела управления персоналом

Когда вы построили карту будущего состояния потока создания ценности, необходимо определить, какие организационные системы будут обеспечивать этот поток. Большой частью организация таких систем подпадает под компетенцию отдела управления персоналом.

На Toyota отдел управления персоналом отвечает, кроме ведения базы данных персонала и кадровой политики, за многое другое и служит одним из наиболее влиятельных подразделений компании. Менеджеры отдела управления персоналом обычно попадают на эти должности при ротации кадров с производственных подразделений, поэтому у них есть понимание процессов, добавляющих ценность. Отдел управления персоналом интересуется все проблемы, возникающие в подразделениях, начиная с уровня бригады. Никто не может получить повышения без утверждения специалистов по персоналу. Отдел управления персоналом не только обеспечивает использование руководств по применению методов, но и непосредственно участвует в планировании карьеры всех сотрудников.

Отдел управления персоналом координирует такие организационные процессы, как:

- 1) обеспечение приверженности сотрудников корпоративным ценностям и применение инструментов сохранения рабочих мест;
- 2) обеспечение справедливой и последовательной кадровой политики и практики;
- 3) воспитание лидеров и вознаграждение за коллективный подход;
- 4) хосин канри (развертывание политики).

Данная модель не волшебная палочка – на Toyota это каждодневная практика

Toyota славится своей производственной системой, и компании по всему миру стараются внедрить такую систему в своих организациях. Большей частью результаты вполне приличные на отдельных участках, но в целом – разочаровывают. Предприятия упускают то, что можно назвать сильной «человеческой системой», что для Toyota является ключевым фактором в обеспечении конкурентоспособности. Техническая и социальная система работают вместе, в результате чего возникает корпоративная культура коллективного труда при решении проблем. Инструменты такой корпоративной системы настроены на то, чтобы вскрывать проблемы, а человеческие системы предназначены для привлечения, развития и вовлечения сотрудников на решение этих проблем. «Модель человеческой системы» хоть и не является волшебной палочкой, тем не менее описывает то, каким образом все факторы взаимодействуют при создании корпоративной культуры Toyota.



Глава 3 Производственная система Toyota + местные условия + цель = успех

*Бизнес, который только зарабатывает деньги, – плохой бизнес.
Генри Форд, автопроизводитель-новатор*

Цель – для чего мы здесь?

Какова цель существования коммерческой фирмы? Почему сотрудники ходят на работу? Эти основополагающие вопросы имеют вполне очевидные ответы. Фирму и сотрудника объединяет личный корыстный интерес. Экономисты традиционного направления, начиная с Адама Смита, предполагают, что и для руководства фирмы, и для работника имеется взаимная выгода от такого делового сотрудничества. Марксисты, с другой стороны, считают, что капиталистическая фирма только эксплуатирует работника, а взаимоотношения начальника и работника по определению заключают в себе конфликт.

Руководители Toyota придерживаются взглядов, значительно отличающихся от воззрений праотцов экономики, считая, что имеются и другие веские причины, помимо денежных, объясняющие существование фирмы и то, почему работники приходят на работу. Спросите работников Toyota на любом уровне, что они ждут от своей работы, и ответы будут очень схожи (результаты представлены на рис. 3.1).



Рис. 3.1. Благополучие, построенное на взаимности, создает ситуацию партнерства между компанией и ее сотрудником

Цели компании и сотрудников объединяет стремление к длительному совместному благополучию, но, как видно, у каждой из сторон есть цели, далеко выходящие за стремление получать деньги.

Целью Toyota является достижение наибольшего вклада от сотрудников в процветание фирмы, взамен они получают все выгоды, которые им были обещаны.

Пример выстраивания взаимоотношений между руководством и профсоюзом сотрудников содержится в интервью Киоси Фуруты, который был назначен директором по персоналу NUMMI, совместного предприятия Toyota и General Motors в Калифорнии, США. Он говорит:

Мы по много раз обсуждали каждый вопрос. Сначала мы составили совместный протокол о намерениях. Там были прописаны такие основные моменты, как производственные стандарты и необходимость взаимного доверия (последнее явилось наиболее трудным моментом). Если профсоюзы захотели бы устроить конфронтацию, то мы предпочли бы, чтобы она была направлена против руководства, а не против взаимного доверия. У руководства, профсоюзов и сотрудников есть свои обязанности. Профсоюзы обязаны сотрудничать с руководством в вопросах повышения производительности – это основополагающий принцип. Взамен мы гарантировали, что при возникновении сложной ситуации руководство, а не рабочие, пострадает в первую очередь. При длительных финансовых трудностях в первую очередь будет урезана зарплата начальства. Затем мы переведем то, что отдавалось на аутсорсинг, на собственное производство и лишь после этого будем думать о сокращении рабочих мест. Мы не гарантируем сохранение рабочих мест при любых обстоятельствах. Профсоюзы пошли на такие условия сотрудничества с целью повышения производительности.

Вскоре после начала работы продажи упали на 30 %, но господин Фурута выполнил свое обещание и руководство не уволило ни одного работника. Оно направило усилия на реализацию улучшений и даже получило грант от правительства на обучение рабочих.

В результате компания получила лояльного сотрудника на много лет. Вскоре конъюнктура рынка наладилась, и Toyota не пришлось искать новых рабочих и обучать их. У нее уже были лояльные и обученные кадры, которые доверяли своей фирме. Это имело эффект не только для данного предприятия, но и для всей компании и всех предприятий Toyota в мире.

Выводы по первой части

У своих истоков Toyota была небольшой автомобильной фирмой, которая боролась за выживание, но всегда стремилась к большему. Все началось с мечты Сакиити Тоёда, который хотел, чтобы его сын Кийтиро сделал что-нибудь значительное для общества. Сначала это был семейный бизнес, уходящий своими корнями в небольшое сельскохозяйственное сообщество, находящееся далеко от Токио. Экономность и бережливость как черта характера жителей префектуры Айти известны по всей Японии и нашли свое отражение на Toyota в форме страсти к устранению потерь. По мере роста лидеры Toyota вкладывали свои идеи и упорный труд в создание уникальной производственной культуры, которую наиболее точно можно охарактеризовать как самообучающаяся организация. Производственная система Toyota – это один из результатов процесса учения, но под тем, что лежит на поверхности этой системы, находится фундамент философии, которая сейчас описывается через понятия уважения к людям и непрерывного совершенствования.

Мы начали эту книгу с описания теории производственной культуры, где выделяются три уровня: то, что видно на поверхности, то, что исповедуют лидеры организации, и более глубоко залегающие принципы, которые кажутся настолько сами собой разумеющимися, что рядовые члены организации, может быть, и не смогут их внятно сформулировать.

Часть II Поток создания ценности квалифицированных сотрудников

Во второй части рассматривается поток создания ценности ключевых специалистов, причем этот процесс состоит из четырех этапов: привлечение, развитие, включение и воодушевление. Необходимо привлекать людей с нужными качествами, чтобы они могли социализироваться в производственной системе Toyota, они должны быть сформированы как специалисты для выполнения своей работы, они должны быть вовлечены в процесс, чтобы вносить свой вклад в его непрерывное совершенствование, и, наконец, они должны быть вдохновлены, чтобы стать преданными сотрудниками компании и достойными членами общества.

В потоке создания ценности сотрудника действуют принципы «точно вовремя», «производство в нужном количестве», «доставка в нужное место и в нужное время». Как и с любым другим процессом на Toyota, когда создан стандарт, применяется цикл PDCA. Иногда производятся изменения и создается новый стандарт. Не бывает идеальных процессов, они всегда эволюционируют, это особенно заметно на Toyota, которая постоянно расширяется, открывая производства в других странах, и изучает особенности других культур.



Глава 4 Привлечение компетентных и обучаемых людей

*Мне нужно много людей, обладающих бесконечной способностью
не знать, чего сделать нельзя.*

Генри Форд, автопроизводитель-новатор

В отличие от обычного, традиционного подхода к найму сотрудников, подход Toyota заключается в том, что они нанимают работника на всю жизнь. Поэтому отношение к найму исключительно серьезное. Роль отдела управления персоналом очень высока, только он может утвердить наем работника. Принятие работника на освободившуюся вакансию имеет место, но так как сотрудник принимается на работу пожизненно, первоначальная должность не играет решающей роли. При найме инженеров Toyota определяет, сколько инженеров различных специализаций потребуется, исходя из перспектив роста компании и заполнения вакансий. Например, принято решение нанять 50 инженеров-электриков, 60 инженеров-механиков и 20 инженеров-химиков. Они обращаются в лучшие университеты и отбирают лучших выпускников, которые соответствуют критериям корпоративной культуры Toyota. После этого инженеры несколько лет работают и учатся на инженерных должностях общетехнического профиля (например, САД-проектирование) до того, как выберут узкую специализацию. То есть Toyota не нанимает инженеров на определенную должность – она нанимает инженера на перспективу, затем вкладывается в его обучение, формируя нового инженера, и решает, где конкретно он будет работать.

Модель найма «воронка» – много кандидатов, мало принятых

Так как Toyota очень разборчива, такой подход представляется логичным. Фактор, который помогает привлечь большое количество кандидатов в начале процесса найма, – высокая репутация фирмы, уровень зарплат и соцпакет, которые едва ли не самые лучшие в автомобильной отрасли, причем такая ситуация сохраняется уже последние 20 лет. Характерно отношение Toyota к своим сотрудникам, выраженное во фразе «Люди – единственный актив, который только увеличивает свою ценность с момента приобретения. Все остальные активы начинают обесцениваться с момента покупки».

Подбор на перспективу

Главной причиной, почему другие фирмы учатся у Toyota, является то, что ее корпоративная культура позволяет максимально использовать человеческий потенциал. Вся проблема заключается в том, как оценить кандидатов в двух аспектах: по прошлому опыту работы и соответствию требованиям корпоративной культуры Toyota и по их способностям использовать свой опыт и умения в реальных производственных ситуациях.

Так, например, на должности члена бригады, бригадира (производство) и лидера группы рассматривались кандидаты по следующим критериям:

- 1) умение работать в коллективе;
- 2) инициативность;
- 3) способность устной коммуникации;
- 4) способность выявлять проблемы;
- 5) способность решать проблемы;

- 6) обучаемость;
- 7) способность поддерживать необходимую скорость выполнения работы;
- 8) приспособляемость к различным условиям;
- 9) механические способности – умение выполнять основные механические работы.

Конечно, трудно найти кого-либо со всеми этими характеристиками, поэтому большое внимание уделяется обучению и социализации новых сотрудников и развитию их способностей.

Так, например, при найме сотрудников на предприятие ТММК в США заявления подали свыше 100 000 человек, 25 000 прошло через процесс отбора, а примерно 3000 были приняты на работу в качестве лидеров группы, бригадиров и членов бригад.

Процесс изначального отбора и найма рабочих-«почасовиков» на предприятии Toyota в Джорджтауне, США

Пример за период 1987–1990 гг.

Фаза 1: реклама и привлечение

Кандидат проявляет интерес к данной работе

Toyota охватила большой контингент желающих через объявления в прессе о наборе рабочих на новый завод Toyota и через местное отделение агентства штата по трудоустройству. Было подано 142 000 заявлений.

Фаза 2: знакомство и тестирование

Кандидат проводит предварительное ознакомление с работой

Целью является познакомить кандидата с предприятием и атмосферой нового рабочего места, чтобы у него была возможность принять собственное решение, стоит ли ему устраиваться на эту должность. Ознакомление производится путем демонстрации видеофильма о предприятии и его предполагаемом рабочем месте. Тон фильма позитивный, но реалистичный.

Кандидат заполняет анкету

Целью анкеты является сбор информации о предыдущей работе кандидата для последующей оценки его соответствия. Особое внимание уделяется вопросу об успехах и достижениях (просят привести конкретные примеры).

Тест на психофизиологические способности

Целью этого письменного теста является отсев кандидатов по результатам оценки их способностей познавать новое, способностей восприятия и психомоторных навыков; для этого использовалась стандартная «Батарея тестов общих способностей» (General Aptitude Test Battery).

Кандидат заполняет анкету о своих предпочтениях

Целью является оценка степени соответствия работы на Toyota предпочтениям кандидата. Ему предлагается анкета из двух частей: в них приводится ряд утверждений, которые кандидат оценивает по пятибалльной шкале. Пример утверждения: «Я предпочитаю работать индивидуально, а не в группе». Тут измеряется не только степень соответствия кандидата требованиям Toyota, но и его желания и мотивация.

Принимается решение о прохождении кандидата

Используя собранную к этому времени информацию, принимается решение о допуске кандидата на последующие этапы. В данном случае тесты фазы 2 прошли 42 % кандидатов, что составило около 60 000 человек. Их дела были рассмотрены, и примерно 40 000 были допущены до дальнейшей проверки. Из этих 40 000 некоторые успели трудоустроиться в другие организации, некоторые переехали, и осталось 28 000, которые были допущены к следующей фазе аттестации.

Фаза 3: упражнения Центра аттестации

Кандидат проходит тесты два раза по полдня

Данные тестовые сессии проводятся в Центре аттестации и дают кандидату возможность продемонстрировать поведение и компетенции, необходимые для работы на данном предприятии. Оценка производится по набору критериев. Например, по критерию «инициативность» проверяются следующие качества кандидата:

- 1) умение искать информацию, необходимую для выполнения работы;
- 2) способность действовать, а не ждать, пока скажут, что делать;
- 3) чувство хозяина, необходимое для данной должности;
- 4) способность брать на себя ответственность за свою работу/работу бригады;
- 5) готовность оказывать помощь другим членам бригады и работать совместно с другим членом бригады при необходимости.

День первый – навыки коллективной работы: три упражнения

1. Упражнение на групповую дискуссию для оценки способности кандидата эффективно работать в ситуациях неструктурированной группы или бригады.

2. Упражнение на решение проблем в составе бригады: оценка способности кандидата собирать необходимые по ситуации данные, задавая соответствующие вопросы, приходить к логическому выводу или решению, предлагать и защищать свое решение и выдвигать контр-аргументы.

3. Упражнение на производственные способности – принятие решений по вопросам производительности труда и эффективной работы в групповых ситуациях.

День второй – профессиональные навыки: одно упражнение Упражнение для оценки способности кандидата качественно выполнять работу в определенном темпе, без потерь времени и материалов.

Принятие решения

Из 28 000 кандидатов по стандартным критериям отобрано 12 000.

Фаза 4: окончательный отбор

Проверка резюме и рекомендаций кандидата

Предприятие ТММК проводило также вполне традиционную проверку резюме и рекомендаций. Процедура такой проверки обычно занимает около часа. При проверке рекомендации кроме обычного вопроса «Работал ли у вас такой человек, как долго, в какой должности?» задавали и такой: «Был ли данный человек инициатором улучшений в вашей организации?» После этой фазы осталось примерно 10 000 человек.

Кандидат проходит структурированное интервью

Целью интервью является отбор кандидатов на шестимесячный испытательный срок. Критерии, по которым производится отбор, – способность к устной коммуникации, гиб-

кость, инициативность, соответствие должности / мотивация и навыки механических операций. После интервью осталось 8000 кандидатов.

Фаза 5: медкомиссия

Целью является определение общего состояния здоровья кандидата. Проверяется, есть ли противопоказания для эффективной и напряженной работы на данной должности. В результате на фазу 6 было пропущено 6000 кандидатов.

Фаза 6: испытательный срок

В течение испытательного срока за кандидатом проводится наблюдение на рабочем месте

На примере ТММК мы видим, что в результате наблюдений из всего количества кандидатов первая сотня была отобрана на должность лидеров группы, следующие 500 кандидатов – на должность бригадира, а остальные – на должности члена бригады.

Фаза 7: окончательное решение о приеме на работу

В зависимости от результатов испытательного срока принимается решение о том, кто продолжит работу, а кто – нет. Один из участников семинара по производственной культуре Toyota так прокомментировал процесс отбора: «У нас в компании предъявляются различные требования к приобретаемым материалам, мы требуем соблюдения спецификаций и соблюдения наших процедур поставок. Это длительный и довольно дорогой процесс работы с поставщиками, к которому мы подходим очень серьезно. Но в то же время при приеме на работу мы не столь серьезны и принимаем кого угодно, а затем жалуемся на текучесть кадров».

Заключение

В производственной системе Toyota привлечение, отбор и тестирование людей (от простого рабочего до президента) являются важнейшей частью потока создания ценности сотрудника и развития корпоративной культуры Toyota.

Ключевые моменты, которые могут быть полезны для вашей компании

1. Отдел управления персоналом отвечает за единый процесс найма сотрудников по всей фирме, обеспечивая поиск людей с нужной квалификацией, в нужных количествах и в нужное время.
2. Имеется соответствующий процесс размещения вакансий, оценки и отбора кандидатов, опирающийся на четкое описание обязанностей, ответственности и квалификации.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.