

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

Серия «Модели менеджмента ведущих корпораций»

Корпоративная культура Toyota

Уроки для других компаний

Джеффри Лайкер, Майкл Хосеус



Москва
2011

УДК 658.5.011
ББК 65.291.8+88.59
Л42

Издано при содействии Центра Оргпром

Переводчик М. Самсонова
Научный редактор Э. Башкардин
Выпускающий редактор С. Турко

Лайкер Дж.

Л42 Корпоративная культура Toyota: Уроки для других компаний / Джеффри Лайкер, Майкл Хосеус ; Сокр. пер. с англ. — Альпина Паблишерз, 2011. — 354 с. — (Модели менеджмента ведущих корпораций).

ISBN 978-5-9614-1356-4

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.

УДК 658.5.011
ББК 65.291.8+88.59

Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, а также запись в память ЭВМ для частного или публичного использования, без письменного разрешения владельца авторских прав. По вопросу организации доступа к электронной библиотеке издательства обращайтесь по адресу lib@alpinabook.ru.

ISBN 978-5-9614-1356-4 (рус.)
ISBN 978-0-07-149217-1 (англ.)

© McGraw-Hill, 2008
© Перевод. ООО «Центр Оргпром», 2011
© Издание на русском языке, оформление.
ООО «Альпина», 2011

Содержание

Предисловие к русскому изданию	7
Часть I	
Что такое культура Toyota?	11
Глава 1	
<i>Корпоративная культура Toyota — основная часть ее ДНК.</i>	13
Глава 2	
<i>Модель человеческих систем</i>	25
Глава 3	
<i>Производственная система Toyota + местные условия + цель = успех.</i>	35
Часть II	
Поток создания ценности квалифицированных сотрудников	39
Глава 4	
<i>Привлечение компетентных и обучаемых людей</i>	41
Глава 5	
<i>Формирование компетентных и способных сотрудников.</i>	49
Глава 6	
<i>Вовлечение компетентных и мотивированных сотрудников в процесс непрерывного совершенствования</i>	61
Глава 7	
<i>Воспитание приверженности компании, семье и сообществу</i>	79

Часть III

Процессы, поддерживающие человека..... 89

Глава 8

Рабочие группы и командный способ решения проблем 91

Глава 9

Чистота и безопасность на рабочем месте..... 111

Глава 10

Двусторонняя коммуникация и визуальный менеджмент..... 137

Глава 11

Лидерство как служение 161

Часть IV

Обеспечивающие организационные процессы 181

Глава 12

*Преданность компании и инструменты
стабильного трудоустройства* 183

Глава 13

*Справедливая и последовательная политика
управления персоналом*..... 205

Глава 14

*Медленный карьерный рост и вознаграждения
за командную работу*..... 227

Глава 15

*Хосин канри и система развития управления
на цеховом уровне* 265

Часть V

Учимся у Toyota формировать бережливую культуру 281

Глава 16

Повышение уровня культуры Toyota в Toyota Motor Sales 285

Глава 17

*Развитие корпоративной культуры компетентных
сотрудников с целью долгосрочного взаимного процветания*..... 301

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 предпологали, 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 Lean — подтянутый, постный, стройный, без шлаков, без жира. Задача и основы методики 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. Lean 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 дав-

ления 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 шельщину (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 внедрились «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, противоречащее 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!

*Кацуаки 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 Шесть 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.

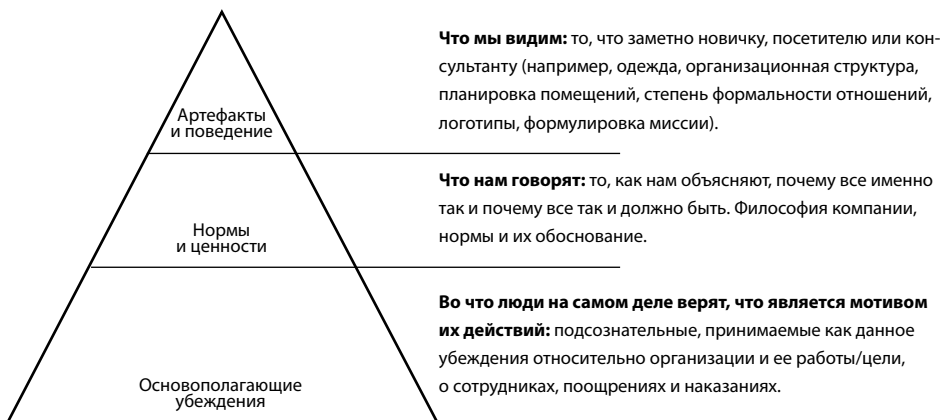


Рис. 1.1. Три уровня корпоративной культуры

- 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 пред-

приятие 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 превалируют 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 Фудзиро 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 инноваци-



Рис. 1.2. Философия Toyota 2001 г.

онное 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.

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, возникающая 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.

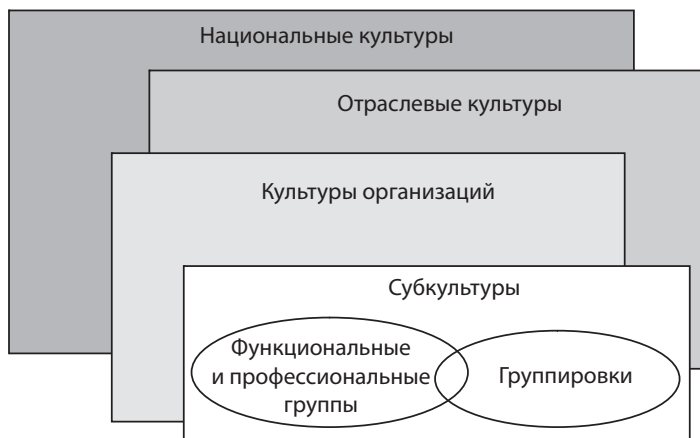


Рис. 1.3. Уровни культуры

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 «микромеджмент». 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 само совершенствоваться, 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 бóльшую 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 «царанка, царанка»... 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: ТОУОТА 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 ТОУОТА 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 серьезнейшие 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;

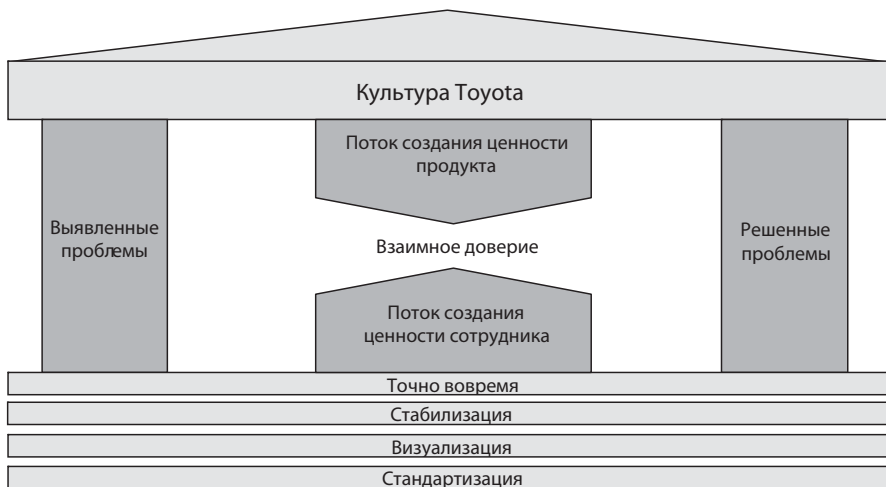


Рис. 2.1. Решение проблем объединяет потоки создания продукта и сотрудника

- укреплять стабильность и благосостояние членов коллектива;
- способствовать росту Toyota как компании.

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;