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

Оргпром
Производство Роста

альпина
паблишерз

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.

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

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

Содержание

Предисловие к русскому изданию 7

Часть I

Что такое культура Toyota? 11

Глава 1

Корпоративная культура Toyota — основная часть ее ДНК. 13

Глава 2

Модель человеческих систем 25

Глава 3

Производственная система Toyota + местные условия + цель = успех 35

Часть II

Поток создания ценности квалифицированных сотрудников 39

Глава 4

Привлечение компетентных и обучаемых людей 41

Глава 5

Формирование компетентных и способных сотрудников 49

Глава 6

Вовлечение компетентных и мотивированных сотрудников в процесс непрерывного совершенствования 61

Глава 7

Воспитание приверженности компании, семье и сообществу 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 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 Lean — подтянутый, постный, стройный, без шлаков, без жирка. 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 действо, 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 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, 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 денежные 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 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 инноваци-

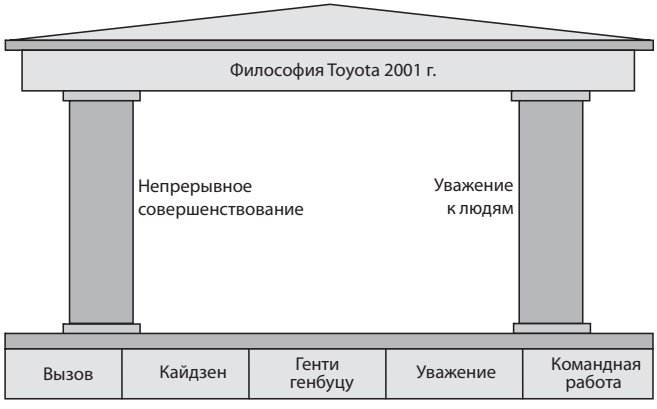


Рис. 1.2. Философия Toyota 2001 г.

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, 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 удается 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.

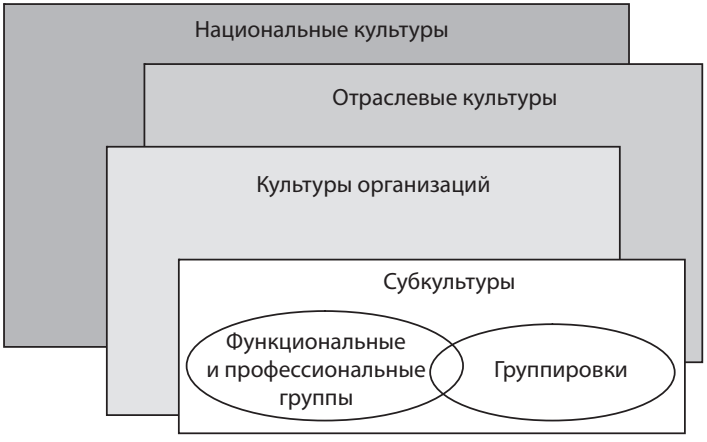


Рис. 1.3. Уровни культуры

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 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 «царапка, царапка»… Так и есть, я попался, сейчас мне всыплют… 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 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 развертывать 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 бóльшую 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 бóльшая 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;

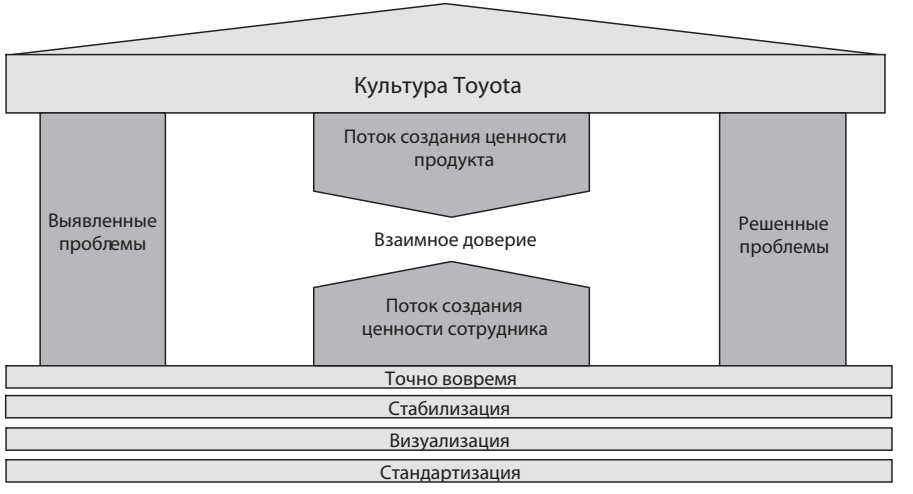


Рис. 2.1. Решение проблем объединяет потоки создания продукта и сотрудника

- 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;

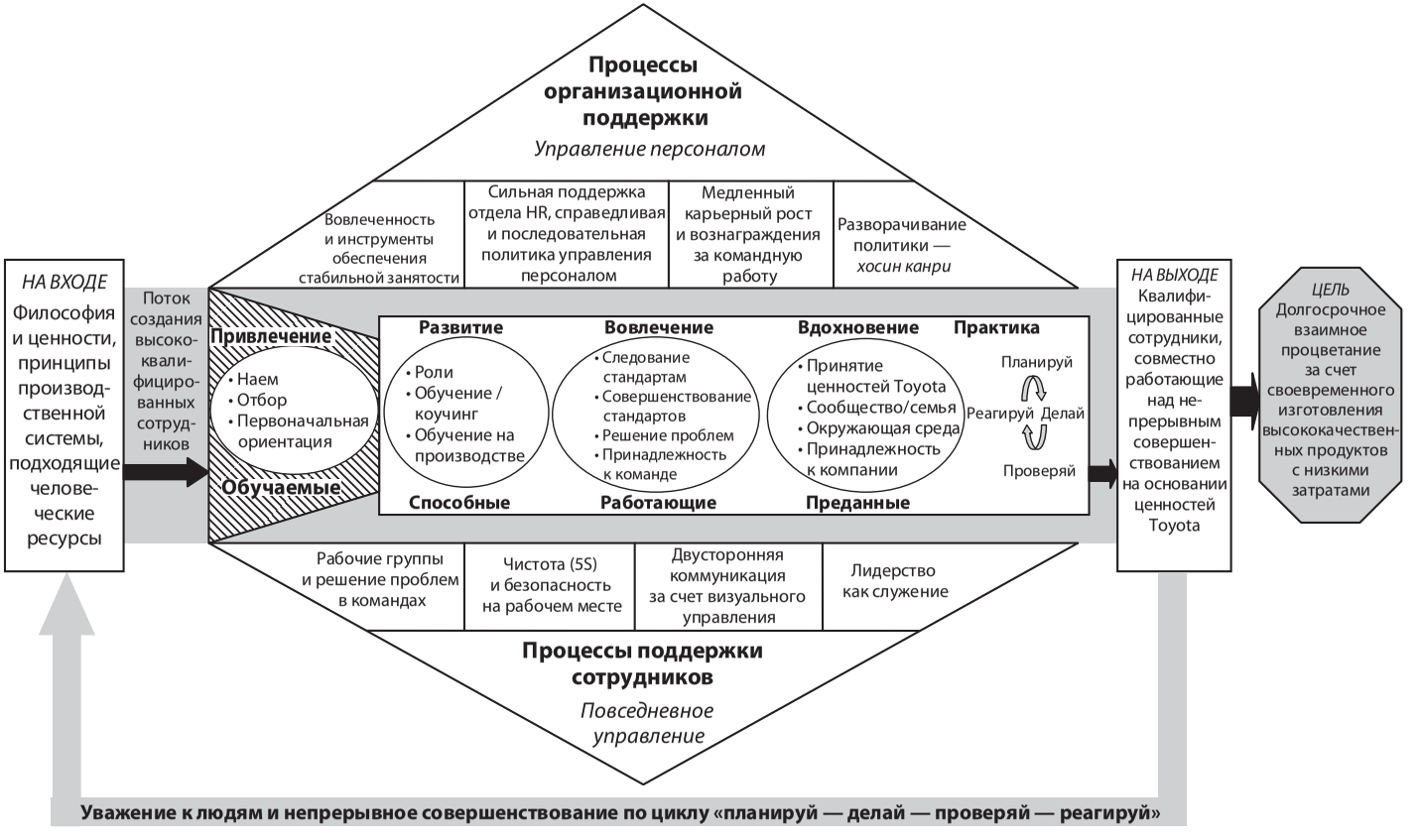


Рис. 2.2. Модель человеческих систем

3) двусторонней коммуникации и визуальным методам управления;
4) лидерству как способу обеспечения условий для тех, кто создает ценность.

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. Большей 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 интересуют 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

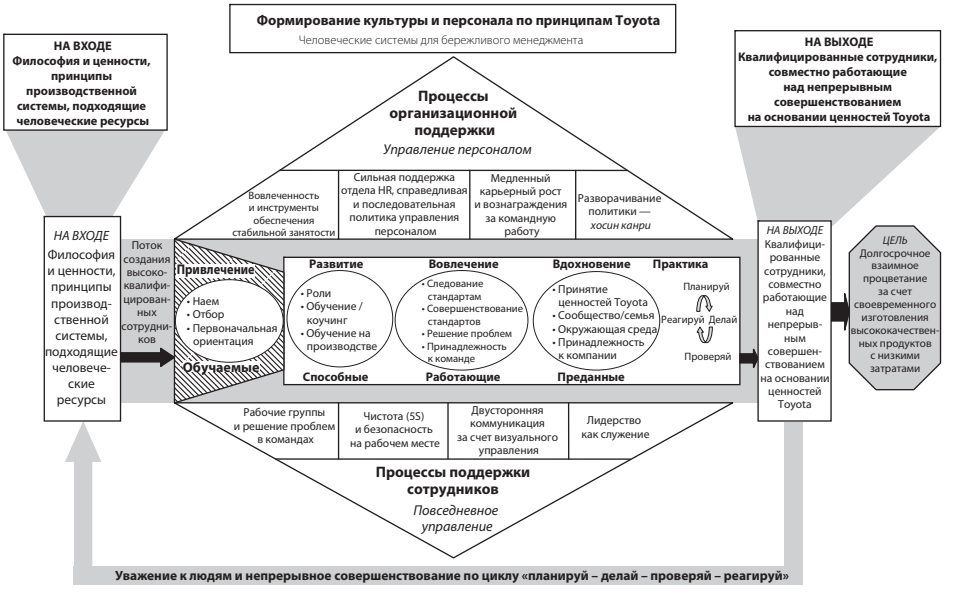
«человеческой системой», что для Toyota является ключевым фактором в обеспечении конкурентоспособности. Техническая и социальная система работают вместе, в результате чего возникает корпоративная культура коллективного труда при решении проблем. Инструменты такой корпоративной системы настроены на то, 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. Благосостояние, 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.

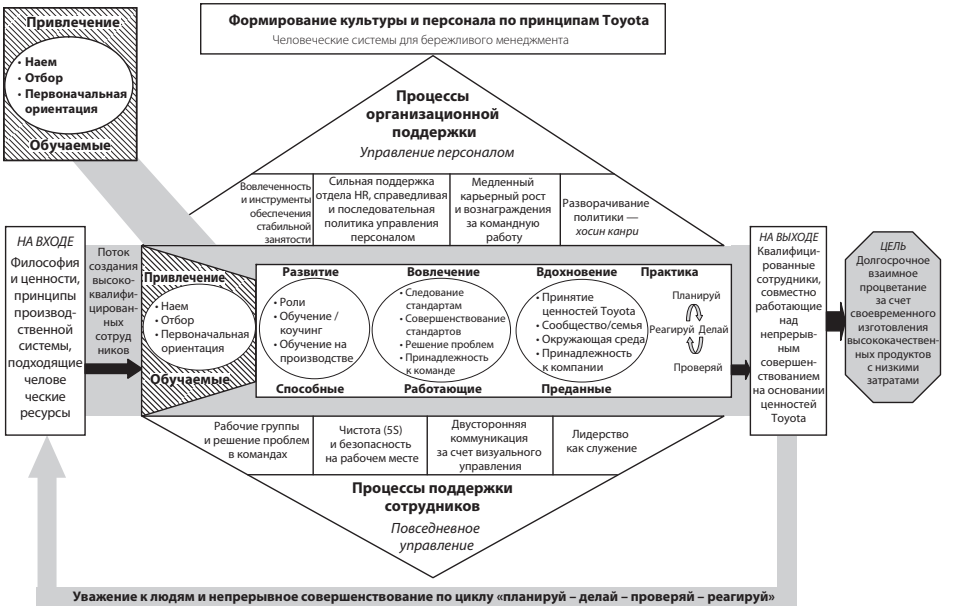
В потоке создания ценности сотрудника действуют принципы «точно вовремя», «производство в нужном количестве», «доставка в нужное место и в нужное время». Как и с любым другим процессом на Toyota, когда создан стандарт, применяется цикл PDCA. Иногда производятся изменения и создается новый стандарт. Не 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, CAD-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) приспосабливаемость 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 TMMK 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 контраргументы.
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, гибкость, 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.

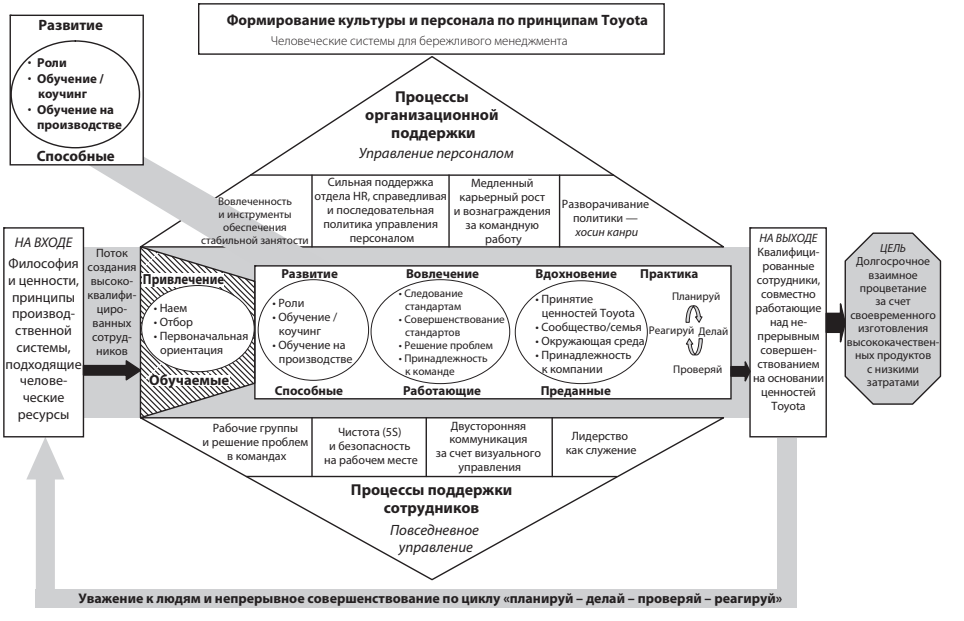
2. Имеется соответствующий процесс размещения вакансий, оценки и отбора кандидатов, опирающийся на четкое описание обязанностей, ответственности и квалификации.
3. Кандидата просят продемонстрировать основные знания в ходе письменного теста (или теста через Интернет), выполнить практические учебные задания для оценки поведенческих характеристик и пройти испытательный срок на месте работы.
4. Имеется четко разработанная программа ознакомления сотрудника с новой должностью, составлен график занятий по ознакомлению кандидатов со всеми основными положениями внутренней политики компании, процедурами и требованиями. Обучение и социализация на Toyota начинаются уже *во время* отбора.
5. Имеется система сбора данных и контроля эффективности всей системы с целью организации деятельности по ее совершенствованию.

Глава 5

ФОРМИРОВАНИЕ КОМПЕТЕНТНЫХ И СПОСОБНЫХ СОТРУДНИКОВ

Недостаточно стараться; нужно сначала знать, что делать, а потом уже стараться.

Эдвардс Деминг, гуру качества



TOYOTA ОБУЧАЕТ СВОИХ СОТРУДНИКОВ ТАК, КАК ХИРУРГОВ ОБУЧАЮТ ОПЕРИРОВАТЬ

После того как Toyota проделала огромную работу по привлечению и отбору кандидатов, может ли она себе позволить поместить их в безрадостную атмосферу скуки и ждать, пока себя проявят лучшие? Это было бы крайне неэффективным способом использования потока создания ценности сотрудника. Toyota на протяжении десятилетий развивала сильную и эффективную корпоративную культуру, в атмосфере которой сотрудники непрерывно работают над совершенствованием процессов. Toyota по крупицам собирала данные о том, как выполняется каждая операция, как люди работают совместно, общаются, решают проблемы.

На Toyota рабочего часто сравнивают с хирургом. Только рабочие действительно добавляют ценность изделию, поэтому все другие сотрудники должны делать максимум возможного, чтобы обеспечить их материалами, инструментом, информацией и всем остальным, необходимым для выполнения ими своих функций.

Все новые сотрудники, принятые на Toyota, проходят через хорошо разработанный процесс знакомства с работой и приходят на свое рабочее место, где интенсивно овладевают всем навыкам и умениям, необходимыми для выполнения соответствующих операций. Они должны войти в коллектив бригады в качестве полноценных работников, которые могут квалифицированно и вовремя выполнять свою работу. Это означает, что они должны выполнять каждую операцию в точном соответствии с разработанным стандартом и укладываться во время такта. Для руководителя это означает правильную оценку ситуации при выполнении заданий, координацию действий и распределение ответственности, информации среди значительного количества сотрудников и обеспечение выполнения заданий в соответствии с графиком. На Toyota нет понятия «неквалифицированный труд». Те, кто использует такой термин, просто не потрудились исследовать операции, входящие в данный процесс, и не определили, как выполнять эти операции на высоком профессиональном уровне. Они просто обрекают людей на работу в плохо отработанных и нестабильных процессах.

НАЧАЛО: ЗНАКОМСТВО С РАБОТОЙ

Отдел управления персоналом организует пятинедельный период вхождения сотрудника в курс дела, после чего он переходит в свое подразделение. Целью программы знакомства является социализация нового сотрудника

в атмосфере и производственной культуре Toyota. Если рассмотреть график данного процесса, то мы увидим, что на ознакомление с основными принципами выделяется только три дня. Все пять недель расписаны по часам, чтобы время сотрудников использовалось эффективно и новичок понимал, что он сам и его время ценны для компании. На производстве знакомство также является начальным этапом трехмесячного испытательного срока. График выдается каждому сотруднику, и предполагается, что он будет отчитываться ежедневно о его выполнении. В процесс знакомства входят следующие компоненты.

- **Физическая подготовка к условиям труда** — сотрудники посещают современный фитнес-центр, где под руководством опытных инструкторов выполняют упражнения, позволяющие быстро адаптироваться под нагрузки, развивающие выносливость и ловкость, необходимые при выполнении производственных заданий.
- **Ознакомление с политикой компании и основными производственными процедурами** — представители высшего руководства лично приветствуют новых сотрудников и объясняют им, насколько каждый человек важен для успеха фирмы.
- **Производство** — после периода ориентации служба управления персоналом передает сотрудника на производство, где он проходит обучение конкретным операциям.

ОБУЧЕНИЕ ПРОИЗВОДСТВЕННЫМ ОПЕРАЦИЯМ

Обучение производится бригадиром и лидером группы. При этом Toyota использует различные подходы с различными видами обучения для различных целей, все подходы тщательно разработаны.



Рис. 5.1. Способы развития человеческих ресурсов

Toyota, естественно, не является учебным заведением, так почему же она уделяет такое огромное внимание обучению? На наш взгляд, на этот аспект производственной культуры Toyota оказывают влияние следующие факторы.

1. Основатели Toyota происходят из сельскохозяйственного сообщества. Фермеры знают, что их будущее зависит от того, насколько хорошо они обучат ремеслу новое поколение.
2. Традиционно высокая ценность учебы в японском обществе. Бедная ресурсами страна, расположенная на небольшом острове, естественно, придает большое значение развитию человеческого ресурса.
3. Японцы всегда стремились к совершенствованию любого ремесла или умения. Достаточно посмотреть на совершенство изготавливаемых в Японии кукол, на тщательность оформления японского сада или подготовки гостиничного номера, чтобы оценить этот аспект японской культуры.
4. Практика монодзукури — искусства изготовления (производства). Этот термин часто используется на Toyota с благоговением, и подчеркивается, что монодзукури является стержнем компании. Так, в Японии пользуются популярностью национальные профессиональные конкурсы, например, по сварке, скорости замены инструмента в прессе и другим профессиональным навыкам и умениям.

Наибольший акцент Toyota делает на обучение на рабочем месте через действие.

Обучение в аудитории

Во времена Тайити Оно учеба в аудитории не пользовалась успехом, однако сейчас она постепенно занимает все более важное место. Старые методы обучения при помощи сэнсэя оказываются все менее применимыми, так как в связи с резким расширением компании сэнсэев начинает не хватать. Кроме того, обучение в аудитории во многих отношениях более эффективно, так как позволяет изучить большее количество материала и отвечать на вопросы участников, что традиционная форма обучения на Toyota не предусматривала. Хотя существует мнение, что использование аудиторной формы занятий — это размывание традиций компании.

Варианты индивидуального обучения

Сотрудники имеют возможность учиться по индивидуальной программе в дополнение к тому, что предлагает Toyota по стандартной программе. При-

мерами таких индивидуальных вариантов учебы могут быть участие в таких проектах, как «Охрана труда», в специальной группе по снижению себестоимости. Также любой работник может во внерабочее время пройти обучение на руководителя кружка качества. Курс состоит из восьми часов и дает право вести свой кружок качества. Это отличная возможность развивать лидерские и коммуникативные способности, а также умение решать проблемы.

Еще одним примером являются курсы на степень бакалавра инжиниринга или бакалавра по организационному развитию, которые проводятся, например на TMMK, в содружестве с пятью колледжами как на территории предприятия, так и по Интернету. В зависимости от результатов учебы участникам курсов возмещается до 100% затрат на учебу.

РАЗВИТИЕ СОТРУДНИКА НА РАБОЧЕМ МЕСТЕ

Данный вид обучения на Toyota, возможно, является самой важной обязанностью всех руководителей, и Toyota подходит к нему на системном уровне. Toyota предпочитает термин «развитие», потому что эта концепция выходит за рамки понятия «учеба». Развитие подразумевает приобретение способности не только выполнять операции и делать план, но и критически подходить к своей работе, разрабатывать новые стандарты, повышать эффективность и качество и обучать других.

ОБУЧЕНИЕ ОСНОВНЫМ НАВЫКАМ

До того, как пойти на рабочее место и начать обучаться реальным операциям, рабочий участвует в выполнении учебных заданий, близких к настоящей работе, и в темпе, который постепенно возрастает до рабочего. Эти учебные задания выполняются в учебном центре, известном как Глобальный производственный центр, и являются стандартными для всех стран, где представлена Toyota. Обучение производится с использованием аудиовизуальных материалов на национальных языках. Обучение проходит по одной и той же программе в любой точке мира, и любые изменения и обновления вносятся в материал в течение 24 часов.

СТАНДАРТНЫЕ ОПЕРАЦИИ И ИХ РАЗБИВКА

В большинстве фирм кому-либо из ближайших коллег новичка дается задание обучать его работе, и этот наставник сам решает, как и чему учить.

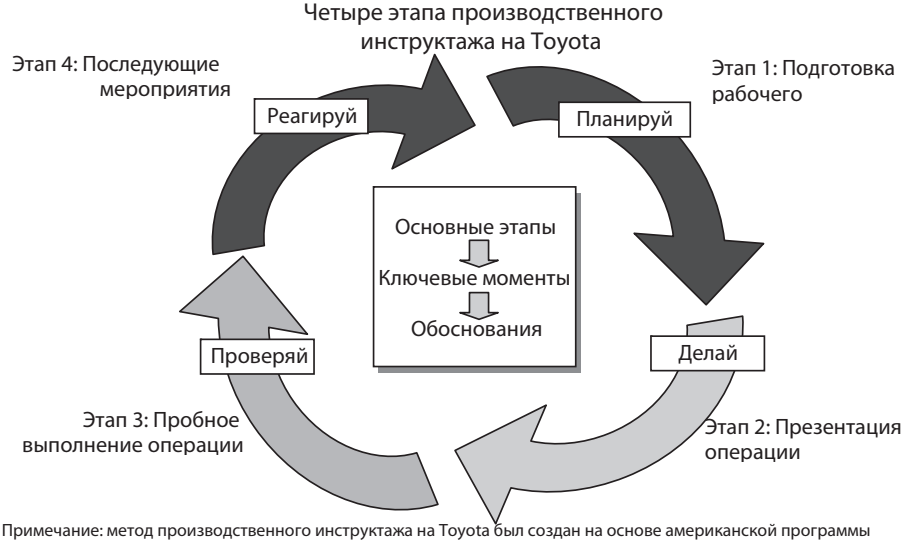
Но поскольку операции не стандартизованы, обучающийся усваивает их в том виде, в каком их ему демонстрируют. Стандартные операции — основа для создания воспроизводимого процесса. Они же являются основой для обучения. На Toyota стандартная операция — это наилучший способ исполнения данной операции на сегодня и до тех пор, пока не будет найден и подтвержден лучший способ.

Для того чтобы стандартизовать операции, они и окружающие процессы должны быть стабильны.

Метод рабочего инструктажа

Развитие сотрудника на рабочем месте начинается с обучения члена бригады основным операциям. Метод возник на Toyota из методологии, применявшейся в США и называющейся «Обучение на предприятии» (Training Within Industry — TWI).

Сейчас этот процесс называется «Производственный инструктаж на Toyota». В его основе лежат два главных элемента — учебные материалы и учебный метод. Оба элемента разработаны с учетом известного цикла PDCA Эдвардса Деминга. Кратко их можно представить следующим образом.



Примечание: метод производственного инструктажа на Toyota был создан на основе американской программы обучения на предприятии (Training Within Industry, TWI)

Рис. 5.2. Производственный инструктаж на Toyota

1. Рабочая инструкция — подробный документ с описанием способа выполнения операций, являющийся основным учебным материалом (обычно — одна страница на одно занятие). Документ состоит из:
   a) основных этапов — действий, необходимых для доведения элемента операции до успешного завершения;
   b) ключевых моментов — точек в операции, от которых зависит ее успех или неудача. Ключевые моменты связаны с такими понятиями, как качество, производительность, себестоимость и охрана труда. Это также те составляющие, которые облегчают выполнение операций (например, восприятие, приемы, опыт, методы, временны́е характеристики и специальные знания);
   c) обоснований — что произойдет, если игнорировать ключевые моменты? Почему они соблюдаются именно так? Какова причина?
2. Метод обучения:
   a) подготовить обучающегося;
   b) снять его напряженность;
   c) сформулировать операцию (используя стандартное описание операции);
   d) спросить, что работник уже знает об операции;
   e) заинтересовать работника в изучении операции;
   f) расположить работника так, чтобы ему было удобно наблюдать за выполнением операций;
   g) показать операцию.
3. Продемонстрировать операцию три раза.
   a) Продемонстрировать и разъяснить один элемент и его основные составляющие по порядку (первый раз).
   b) Акцентировать внимание на каждом ключевом моменте (второй раз).
   c) Обосновать каждый основной шаг и ключевой момент (третий раз).
   d) Инструктировать четко, полно, терпеливо.
   e) Дать работнику попробовать выполнить операцию.
4. Работник выполняет операцию четыре раза.
   a) Работник выполняет операцию молча, и сам исправляет свои ошибки (первый раз).
   b) Работник объясняет каждый элемент и основной шаг при повторном выполнении операции (второй раз).
   c) Работник объясняет каждый ключевой момент при повторном выполнении операции (третий раз).
   d) Работник объясняет обоснования (четвертый раз).

   e) Работник продолжает выполнять операцию до тех пор, пока вы не будете уверены, что он ее хорошо усвоил.
   f) Окажите помощь.
5. Работник выполняет операцию самостоятельно, но в присутствии преподавателя.
   a) Назначить ответственного, к которому работник может обратиться за помощью.
   b) Периодически контролировать работника.
   c) Стимулировать работника задавать вопросы.
   d) Предоставить дополнительный коучинг и постепенно снижать уровень поддержки.

ОБУЧЕНИЕ НА РАЗЛИЧНЫХ УРОВНЯХ

Выше речь шла об обучении линейного персонала, но рассмотрим также вопросы обучения руководителей среднего и высшего звена. При движении вверх по иерархии должностные обязанности становятся менее четко определенными и имеют меньшую степень повторяемости, однако основы методологии производственного инструктажа на Toyota остаются прежними.

Для того чтобы понять стратегию обучения и развития сотрудников на Toyota, необходимо различать роли и функции каждого уровня организации. Таких уровней четыре: член бригады, бригадир/лидер группы, менеджер, генеральный директор/вице-президент (рис. 5.3). На каждом уровне руководители используют свой набор инструментов, и у них специфичное для данного уровня содержание работы, однако все уровни взаимосвязаны процессом решения проблем.

Обучение бригадиров и лидеров групп

Основой всей организации являются стандартные операции на всех уровнях, для каждого работника и каждого процесса. Если возникают отклонения от стандартных операций, бригадир или лидер группы должны вмешаться и точно так же, как любой работник, использовать свои навыки решения проблем, чтобы вернуть процесс обратно в рамки стандарта. Учитывая такой подход, обучение рядовых работников, бригадиров и лидеров групп производится с акцентом на организацию рабочего места, соблюдение стандартов операций, метод рабочего инструктажа Toyota, решение проблем и еще раз решение проблем.



Рис. 5.3. Стратегия обучения и развития на Toyota: роли, акцент и инструменты

Если роли и ответственность каждого уровня и работника определены, то Toyota весьма просто обучает работника сначала своей роли, а затем переходит на один уровень выше, и т. д. При этом определены навыки и знания, необходимый опыт, проекты, которые работник должен выполнять, и т. д. для того, чтобы перейти на следующий уровень.

Обучение на уровне менеджера

В большинстве случаев самые лучшие менеджеры на Toyota выросли из лидеров групп. Например, на заводе в Джорджтауне, США, к каждому менеджеры приставили на постоянной основе координатора из Японии на срок несколько лет, который в качестве наставника учил своего подопечного, как вести бизнес согласно принципам Toyota. Координатор буквально по пятам ходил за менеджером, постоянно спрашивал, что менеджер думает по тому или иному поводу, учил и требовал от него видеть ситуацию не так, как он привык.

Это было преимуществом завода в Джорджтауне как нового предприятия. Там, где мы имеем дело с давно сложившейся структурой и организацией, при переходе на бережливое производство приходится бороться с плохими рабочими привычками. Для Toyota это оказалось непростой

задачей, когда она стала быстро расширяться и строить предприятия в других странах. Когда начали работать заводы в Китае, Индии и России, у Toyota оказалась лишь горстка специалистов, которых она могла послать в США в качестве координаторов.

По этой причине стали шире применяться учебные программы и программы коучинга.

Ротация менеджеров и «кросс-тренинг» («освоение смежных профессий»)

На Toyota производят ротацию людей на всех уровнях организации, это важный инструмент развития. Считается, что ротация — эффективный способ обучения менеджеров как техническим знаниям, так и навыкам лидерства и межличностного общения. Нет ничего необычного в том, чтобы направить руководителя сборочного производства в бухгалтерию, а менеджера из отдела персонала — управлять производством.

Принцип ротации менеджеров высоко ценится на Toyota — почти все, кто поднимался до уровня генерального директора, обязательно проходили ротацию и отработали как минимум еще на двух других участках в качестве руководителя.

Обучение генерального директора и вице-президента

Обучение высшего звена руководства производится по тем же принципам, что и обучение других руководителей. Предполагается, что они также должны учиться на протяжении всей своей карьеры. Ротация осуществляется и на уровне вице-президентов. Так, например, Дон Джексон, старший вице-президент завода грузовиков в Сан-Антонио, штат Техас, начал свою карьеру на Toyota в Джорджтауне, где он вырос с должности специалиста до директора по качеству, а затем — до вице-президента по производству. Затем его перевели в Техас и возложили на него ответственность по запуску нового завода. В этой должности он отвечал за все вопросы найма и подготовки руководителей и, в некотором смысле, за всю организацию. В то же самое время его рост продолжается за счет приобретаемого опыта на новом заводе и за счет обучения непосредственно японским президентом компании. Большую часть своих знаний о производственной системе Toyota Дон приобрел через непосредственный опыт при наставничестве со стороны японских координаторов, и он будет передавать свои знания непосредственно через личный контакт своим подчиненным. Кроме таких неформальных форм обучения имеется программа учебы менеджеров.

Институт Toyota в Японии разрабатывает курсы по подготовке менеджеров, и они готовят сертифицированных тренеров, способных проводить учебу в своих странах. В качестве примера таких курсов можно привести курс «Реализация производственной системы Toyota в организации», целью которого является обучение высшего руководства видеть целостную картину организации и использовать инструменты оценки организации на соответствие стандартам.

Туда входят следующие темы:

- стратегия, основанная на принципах и ценностях Toyota;
- этика рабочего места и социальная ответственность;
- система лидерства, логика и мотивы принятия решений высшим руководством и роль каждого из подразделений в организации;
- реализация принципа хосин канри;
- создание ценности через развитие сотрудника;
- создание ценности через улучшение производственных процессов и работы с поставщиками;
- результаты работы за день и управленческие решения;
- бенчмаркинг, распространение и использование информации.

В соответствии с методом подготовки на Toyota по каждой учебной категории определяется стандарт, с которым должна сравниваться текущая ситуация. Когда стандарты определены, руководители отправляются на свои рабочие места и оценивают ситуацию по предложенным индикаторам. После этого они возвращаются на учебу и в группе обсуждают результаты. Но аудитория используется только для обсуждения информации, координации поручений и обратной связи. Реальная работа выполняется по основному месту работы руководителя.

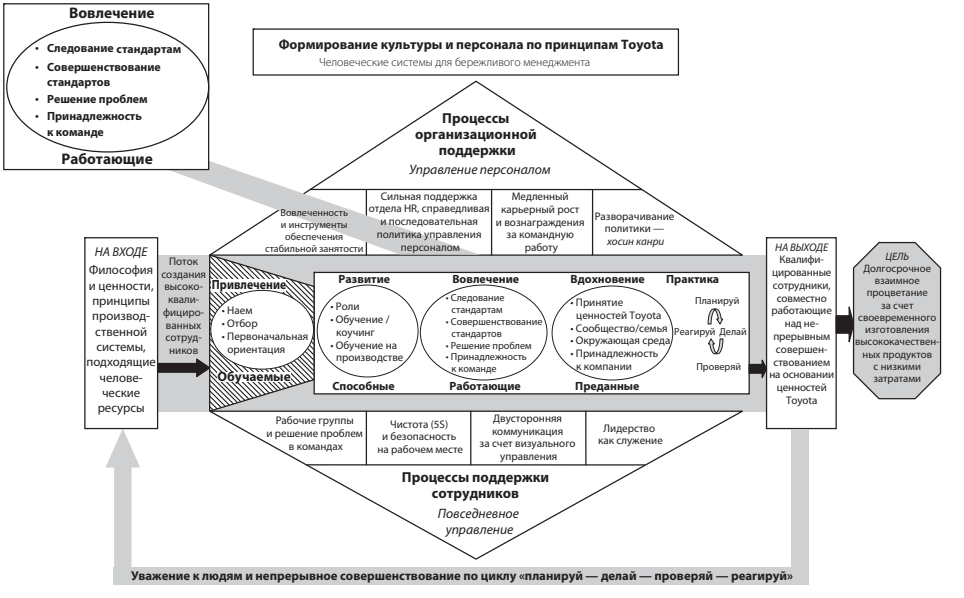
ВЫВОДЫ

На Toyota разработаны стандарты по всем аспектам обучения и подготовки на каждом уровне организации. Ориентация новых сотрудников включает в себя обучение ценностям компании, физическую подготовку, обучение основным навыкам и умениям и изучение соответствующего производственного процесса. Обучение основным навыкам и умениям координируется по всем предприятиям по всему миру, в ходе которого обобщается наилучший опыт, который потом распространяется через видеоматериалы по Интернету. Хотя сейчас доля аудиторных занятий стала больше, чем когда-либо ранее, для всех должностей акцент все же делается на учебу на рабочем месте.

Глава 6

ВОВЛЕЧЕНИЕ КОМПЕТЕНТНЫХ И МОТИВИРОВАННЫХ СОТРУДНИКОВ В ПРОЦЕСС НЕПРЕРЫВНОГО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ

Есть способ сделать это лучше. Найди его.
Томас Эдисон



МЕТОДИКА РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМ — ОТВЕТ НА ВСЕ ВОПРОСЫ?

В производственной системе Toyota нет универсального средства, которое позволяло бы быстро решать проблемы, но максимально близко этой цели соответствует методика решения проблем. Когда к Тайити Оно пришел студент, чтобы изучить производственную систему Toyota, первым делом Оно дал ему урок по решению проблем. Оно иногда буквально тащил студентов в цех и заставлял их стоять в нарисованном мелом круге, наблюдая за процессами и пытаясь понять существующие проблемы. Тайити Оно всегда спрашивал специалистов, почему они занимаются именно этой проблемой, а не какой-либо другой. Собственно, тот метод, который ежедневно при работе в цеху применял Оно, назывался «практическое решение проблем».

Недавно Toyota совершила прорыв и ввела новый метод решения проблем с целью формализовать существующую практику и создать единую методику, объединяющую несколько существующих. Методика решения проблем рассматривается как критичная часть корпоративной культуры Toyota, поэтому господин Тё, вице-председатель совета директоров всемирной сети Toyota, лично ввел новый стандартный метод Toyota (Toyota Business Practices).

Новый метод Toyota является стандартизованным подходом к решению проблем, но, как и в случае со стандартными операциями, стандарт не ограничивает творчество, а служит средством к его развитию. На рис. 6.1. показывается суть этого нового метода Toyota.

Конкретные действия и процессы		«Драйв» и приверженность
P	1. Выяснить проблему 2. Разбить проблему на составляющие 3. Поставить цели 4. Проанализировать первопричину 5. Разработать контрмеры	• Клиент прежде всего • Всегда помни цели своей работы • Соучастие и ответственность • Визуализация • Суждения, основанные на фактах • Настойчиво размышлять и действовать • Быстрые и своевременные действия • Тщательно контролировать все процессы • Максимум коммуникации • Вовлекать все заинтересованные стороны
D	6. Проконтролировать принятие мер	
C	7. Проконтролировать результаты и процесс	
A	8. Стандартизовать успешные процессы	

Рис. 6.1. Новый метод Toyota — улучшенный процесс решения проблем

Ежедневная и практически непрерывная работа по решению проблем является ключевым фактором успеха Toyota.

НА TOYOTA ВСЕ ЗАНЯТЫ РЕШЕНИЕМ ПРОБЛЕМ

Первым шагом для любого нового сотрудника или сотрудника, переведенного на новое место работы, является освоение новой работы. Они должны приобрести необходимые знания и навыки для выполнения конкретной работы, но на Toyota это только начало. Полноправный член команды на Toyota должен давать предложения по улучшению операций.

Возвращаясь к азиатской культуре и образу мышления на Toyota, который сформировался в недрах этой культуры, мы должны помнить, что в основании всех суждений лежит предположение о том, что *человек никогда не может точно знать, что произойдет в будущем.* Мир динамичен и сложен, и мы все должны учиться понимать его и приспосабливаться к окружающим условиям.

Почему бы не привлечь члена бригады к работе инженерного характера и не получить двух сотрудников по цене одного?

Чтобы это получилось, необходимо следующее (см. рис. 6.2).

1) Инженеры, получая данные от работников, занятых непосредственно на процессе, делают все возможное, чтобы организовать процесс с учетом решения прошлых проблем.
2) Члены бригад должны отслеживать отклонения от стандарта (с помощью визуальных средств).
3) Должны быть прописаны процедуры немедленного предотвращения попадания дефектов на последующие операции.
4) Периодически анализировать проблемы, возникшие за определенный период, и разрабатывать контрмеры для устранения источника проблем — до того, как проблемы успеют нанести существенный вред.
5) Должен существовать процесс, позволяющий руководителям находить более крупные системные проблемы и достигать более высоких показателей.

На рис. 6.3 приводится схема традиционного подхода к решению проблем. При таком подходе предполагается, что управляемая система представляет собой набор статических процессов и при помощи правильных манипуляций можно добиться желаемого результата. Высшее руководство решает достичь какой-то цели (руководствуясь анализом данных), для этого оно выдает распоряжения. Руководители среднего звена, работающие



Основополагающие убеждения: человеческие и технические процессы взаимосвязаны и динамичны, поэтому начальные конструкции являются только примерными и подлежат непрерывным улучшениям всеми членами команды

Результаты: высокая степень вовлеченности в реальный процесс на всех уровнях обеспечивает непрерывное укрепление системы и высокую степень соответствия между ожиданиями и реальностью

Рис. 6.2. Корпоративная культура непрерывных улучшений на Toyota

с техническими специалистами, ищут решения проблем и отдают распоряжения подчиненным работать по новой схеме и использовать новую технику. Руководители низшего звена, как предполагается, обучают рабочих новому процессу, мотивируют их. Мы говорим «как предполагается», потому что обучение обычно идет с трудом, результата не достигает, а отношение рабочих передается фразой «Ну вот, опять…».

Стартовой точкой любого серьезного усилия изменить существующую культуру работы через индивидуальных специалистов, решающих проблемы, должна стать непосредственная связь между замыслом и его реализацией на всех уровнях организации. Toyota разработала пошаговые процедуры обнаружения и решения проблем и построению на их основе обучающейся организации. В таблице 6.1 перечислены эти шаги и методы.

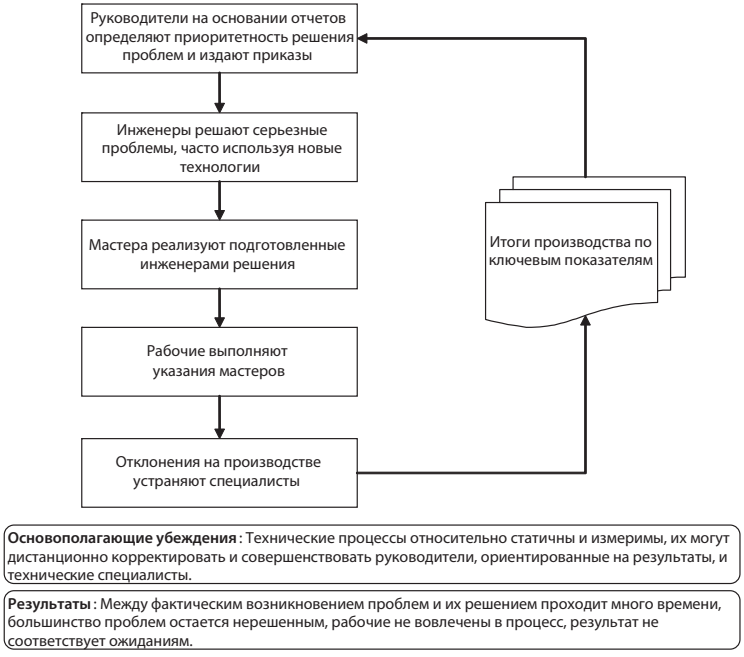


Рис. 6.3. Культура коммуникаций и корректирующих действий сверху вниз

Таблица 6.1. Подход непрерывного совершенствования на предприятии Toyota

Процесс улучшений на предприятии	Основной метод
1. Инженеры и пилотные команды создают начальные стандарты, основываясь на уроках решения прошлых проблем	Процесс запуска новой модели
2. Бригады работают в соответствии со стандартом и выявляют отклонения от стандарта	Система андон
3. Бригады предотвращают нарушения производственного процесса	Ситуационное решение проблем для поддержания стандарта
4. Устранение источников проблем бригадами служит цели совершенствования стандартов	Решение проблем, связанных с корректировкой цели на местном уровне с целью совершенствования существующего стандарта
5. Широкий подход к решению проблем поднимает систему на более высокий уровень	Системный кайдзен через новый метод решения проблем Toyota

1. ИНЖЕНЕРЫ И ПИЛОТНЫЕ КОМАНДЫ СОЗДАЮТ НАЧАЛЬНЫЕ СТАНДАРТЫ, ОСНОВЫВАЯСЬ НА УРОКАХ РЕШЕНИЯ ПРОШЛЫХ ПРОБЛЕМ

Инженеры начинают разработку стандартных операций

Когда запускается новый завод или новая модель автомобиля на существующем заводе, за разработку продукта и технологии его производства отвечают проектировщики. Затем они передают ответственность за поддержание отлаженного производства заводу. Toyota в первую очередь — производственная компания, всем ее инженерам прививают мысль о том, что они должны прежде всего поддерживать производство. Такая поддержка начинается уже на ранних стадиях разработки нового автомобиля в процессе так называемого параллельного проектирования продукта и разработки технологии производства. Имеется ряд программных инструментов, и Toyota использует их все, но основными действующими лицами остаются люди, владеющие знаниями по прошлым моделям, включая тех, кто занимался непосредственно сборкой. В Японии Toyota принимает на работу новых инженеров весной каждого года. Все они проходят стажировку 2–3 месяца на производстве в качестве рядовых рабочих. Кроме того, они несколько месяцев работают продавцами автомобилей, чтобы непосредственно узнать, что интересует покупателя. После этого инженер назначается в конструкторский отдел, и к нему прикрепляется наставник. Наставничество заключается в том, что молодому инженеру дают трудную задачу, например спроектировать сложное приспособление, и наблюдают, как он справляется. Если он идет к нужным людям и задает нужные вопросы, это хороший знак.

Инженеры по разработке продукта относятся к отделу исследований и разработок (R&D), а производственные инженеры находятся в ведении производственного отдела. Обычно их офисы располагаются непосредственно на заводе, поближе к производству. Производственные инженеры тесно сотрудничают с инженерами-технологами. Они подключаются на самых ранних стадиях разработки продукта и доводят его до запуска в производство.

Уроки, полученные на опыте, фиксируются в контрольных листах, которые ведутся совместно разработчиками продукта и технологами. Старший инженер, отвечающий за каждую деталь в автомобиле, ведет такой контрольный лист и обновляет его после завершения каждой программы. Контрольные листы хранятся в базе данных ноу-хау, но процесс

все тот же — в компьютер вносится каждая деталь, по которой проводилась работа. Таким образом накапливается знание, и им могут пользоваться в каждой новой программе.

Пилотная команда — способ вовлечения и развития членов бригады

Ключевой частью культуры Toyota является передача ответственности за разработку технологии производства бригаде, которая выполняет работу. Так, например, при значительных изменениях существующей модели или при запуске новой бригадир или один из членов бригады освобождается от основных обязанностей (обычно за счет внедренных бригадой улучшений) и представляет бригаду в команде по запуску новой модели. Такая команда называется пилотной. Представитель бригады работает с инженерами-технологами, им помогают остальные члены группы. Такая работа на начальных стадиях проектирования, предусматривающая высокий уровень сопричастности, является обычной не только при выполнении стандартизованных операций, но и при проведении улучшений. Улучшения состоят в основном из предложений по ликвидации всех видов потерь. Так, например, запуск производства модели Camry 2006 г. был наиболее плавным в истории предприятия. Простои при переходе на производство новой модели составили всего три часа, а качество первых собранных автомобилей новой модели было лучшим по сравнению с другими случаями перехода.

2. БРИГАДЫ РАБОТАЮТ ПО СТАНДАРТУ И ВЫЯВЛЯЮТ ОТКЛОНЕНИЯ, ВОЗДЕРЖИВАЯСЬ ОТ ПОИСКА ВИНОВАТОГО

Без стандарта нет и проблемы

На Toyota стандарты и стандартизация являются центром систематических улучшений. Наиболее наглядные стандарты ассоциируются с системой 5S. Часто Toyota посылает своего представителя к одному из поставщиков и просит их провести 5S на рабочих местах до того, как они вместе начнут реализовывать какую-либо инициативу.

Значение этой работы не только в том, что формируются визуальные стандарты, но и в том (и это более важно), что подчеркивается важность соблюдения элементарной дисциплины. На предприятиях Toyota программа 5S

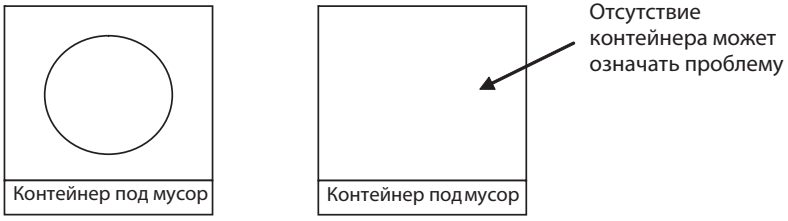


Рис. 6.4. Визуальные стандарты находятся в центре системы 5S

используется и как инструмент обучения и акцентирования важности стандартизации.

Так, например, на производственном участке шкафчики с расходными материалами организуют по методу 5S — члены бригад всегда знают, где взять перчатки и беруши, шкафчики сияют чистотой и снабжены соответствующими табличками. В них используется также мини-система канбан, т. е. по каждой позиции определены минимальные и максимальные количества каждого материала. Например, если минимальное число перчаток обозначено как десять пар и рабочий берет себе десятую, он должен в соответствии со стандартом взять карточку заказа и положить ее в определенную коробку.

Стандартизованная работа — основа улучшений в бригаде

Принцип стандартизации работ часто неправильно понимают в контексте преобразований по принципам бережливого производства. Часто приходится слышать мнения, что стандартизация операций призвана сделать из людей роботов, отнимет у них способность мыслить. Однако дело обстоит как раз наоборот — в культуре Toyota стандартизованная работа является отправной точкой для совершенствования.

Что получится, если каждый член бригады будет выполнять операции по-своему? Каждый может предложить какое-либо улучшение. Но все выполняют операции с разной скоростью. И у каждого свои проблемы качества. Будет ли у них системный подход к кайдзен? Каждый по-своему осваивает мастерство, и не всегда правильно. Но даже если метод выполнения операции очень хорош, никто об этом не узнает. Даст ли такое улучшение удовлетворение автору, если оно не привело к улучшению продукта и повышению производительности процесса, а лишь сэкономило оператору немного времени?

Использование стандартов не означает, что они будут одинаковы на всех предприятиях

Процесс кайдзен на Toyota включает в себя понятие «ёкотен» — распространение или размножение растений саженцами. Как отмечает одна из сотрудниц Toyota, «ёкотен — распространение передового опыта. Но для этого есть разные средства. В Северной Америке у нас есть NAPJM (Консорциум японских производителей Северной Америки). Они проводят встречи на разных заводах каждые три месяца. Каждое подразделение рассказывает о своей работе и делится опытом. Но нет никакого принуждения. Мы предоставляем представителям заводов самим решать, что они будут применять. Корпорация не может приказать кому-либо делать то или это, потому что это противоречило бы корпоративной методике решения проблем».

Задача членов команд — выявление проблем

Первым шагом в процессе непрерывного совершенствования является выявление проблем, и все члены команд должны не только хотеть, но и быть способны привлекать внимание к проблемам.

Традиционное восприятие проблем в западной культуре в сравнении с их восприятием в корпоративной культуре Toyota приведено в таблице 6.2.

Таблица 6.2. Сравнение традиционного взгляда на проблемы со взглядом Toyota

Традиционный взгляд		**Взгляд Toyota**
В чем проблема?	Кто-то напортачил	Отклонение от стандарта
Какова причина?	Человек (пять «кто»)	Система (метод пяти «почему»)
Кто ответит?	Тот, кто допустил ошибку	Руководство
Что должен сделать допустивший ошибку?	Если возможно, постараться самостоятельно решить проблему	Привлечь внимание к проблеме с целью получения помощи и избегать повторения проблемы в будущем
Представление о человеке	Никто не признает свою вину добровольно	Человек почувствует свою способность решать проблемы, если ему в этом будет оказана поддержка
Умение решать проблемы	Некоторые умеют, некоторые не умеют	Человек может решать проблемы, и его необходимо этому обучить

Toyota рассматривает проблему просто как факт — отклонение от стандарта. Первое объяснение — в системе произошел сбой, главную причину которого можно установить, пять раз спросив: «Почему?». Система не будет совершенствоваться, если люди, выполняющие работу, не будут заявлять о выявленных проблемах, поэтому сотрудники не должны бояться признавать наличие проблем.

Известно, что культура формируется постепенно и на это нужно время. Она эволюционирует в большей степени на основании опыта и зависит от корпоративных правил и действий руководителей. Лидеры на Toyota уже, естественно, являлись представителями японской культуры, в которой руководитель выполняет прежде всего роль учителя. Предполагается, что учителю необходимо терпение, способность подавать своим ученикам пример поведения и постоянно изыскивать возможности осуществлять наставничество. Очень важно было то, что лидеры с Toyota не идут на компромиссы по вопросам выявления проблем и при работе вне Японии. Это сыграло большую роль в реализации производственной системы Toyota в США. Будущее компании зависело от того, удастся ли повторить этот аспект производственной культуры Toyota в других странах.

3. БРИГАДЫ ОГРАНИЧИВАЮТ СБОИ В ПРОИЗВОДСТВЕ ЧЕРЕЗ «СИТУАЦИОННОЕ» РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМ

Toyota считает решение проблем основным видом деятельности на всех уровнях организации. Рассматривается два типа решения проблем — «ситуационный» метод решения проблем применяется, когда встречаются отдельные проблемы, являющиеся отклонением от стандарта, который нужно поддерживать, а метод корректировки цели применяется для установления нового стандарта. Ситуационный метод можно проиллюстрировать на следующем примере: если установить термостат на определенную температуру, то при перегреве он будет отключать отопление, а при охлаждении — включать его до тех пор, пока температура не сравняется с заранее установленной. Целевое значение температуры при этом не ставится под вопрос. Метод корректировки цели предполагает обсуждение величины установленной температуры, меняя которую мы можем улучшить систему.

Когда в ходе работы возникает проблема, то, во-первых, необходимо локализовать ее, ограничив ее влияние на производство, что позволит продолжить работу в штатном режиме, затем нужно обеспечить возможность работать до конца дня, а также следить, чтобы установленный стан-

дарт поддерживался и на следующий день. Иногда ситуационный метод решения проблем называют «поддерживающий кайдзен».

Система предложений Toyota поддерживает ситуационный метод решения проблем

Система предложений на Toyota знаменита тем, что в ней участвует огромное число людей, которые помогают добиться значительной экономии. Вполне обычная вещь, если на заводе TMMK подается за год свыше 90 000 предложений и 90% из них реализуется. Далеко не все из них значительные, но руководство готово опробовать и принять все, что не наносит очевидного вреда.

Система предложений на Toyota — это не ящик для предложений, куда работники опускают свои записки, которые должны поступать начальству, последнее должно реализовывать предложения и выплачивать работнику вознаграждение. Такие системы вызывают только разочарование обеих сторон.

В корпоративной культуре Toyota система предложений приводится в движение самими работниками. Если у работника есть предложение, то он заполняет бланк на одной страничке, где четко, в доступной форме описывает проблему, желаемое состояние или цель, которую нужно достичь. Он описывает возможные причины возникновения данной проблемы и выделяет основную. Когда определена основная причина, он может предложить контрмеры и затраты на их проведение, их выполнимость и эффективность. Далее он строит прогноз результатов реализации предложенных мер, описывает способы стандартизации и дополнительные меры, закрепляющие внедрение. После этого он идет к бригадиру и предлагает свой план, а также стратегию «пилотного» проекта или опробования его предложения. Бригадир либо подтверждает ситуацию и одобряет подход работника в рамках процесса решения проблем, либо дает разрешение на опробование предложения, либо объясняет человеку метод решения проблем, принятый на Toyota.

Если испытание проходит успешно, сотрудник подтверждает экономию в единицах ключевых ресурсов, например экономии времени. Если сотрудник произвел улучшение процесса, например передвинул стеллаж или изготовил полку, чтобы облегчить взятие детали, сэкономив две секунды, то он может обратиться к руководству по системе предложений и рассчитать причитающееся ему вознаграждение в долларах. Затем он заполняет бланк предложения, где отражается, что реализация завершена, и вносит определенную сумму вознаграждения в соответствующую графу.

Бригадир подтверждает реализацию, результаты, факт стандартизации в бригаде по всем сменам и утверждает заявку на оплату. Формуляр направляется в отдел кадров, который отвечает за выплаты и проводит выборочные проверки реализации. После утверждения производится выплата вознаграждения.

Хотя члены бригад и получают материальное вознаграждение за предложения, система Toyota отличается от всех других, платящих за идеи. В большинстве случаев это небольшие суммы за мелкие предложения, которые прогрессивно возрастают до больших вознаграждений, вплоть до автомобиля. За экономию времени в две секунды вознаграждение составит, скорее всего, 20–25 долларов. Если заметить какую-либо угрозу безопасности труда и устранить ее, вознаграждение будет примерно таким же. За экономию в десятки тысяч долларов вознаграждение составит около 100 долларов.

4. БРИГАДЫ СОВЕРШЕНСТВУЮТ СТАНДАРТЫ ЧЕРЕЗ «УСТАНАВЛИВАЮЩИЙ» МЕТОД РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМ

Обычно если сотрудник приводит в действие шнур андон, то это обеспечивает незамедлительную локализацию проблемы. Лидер группы получает итоги по операциям и определяет, какие проблемы нужно передавать на следующий уровень решения. Некоторые случаи автоматически ведут к более подробному рассмотрению проблемы, например несчастный случай на производстве или серьезная проблема с качеством.

«Устанавливающий» метод решения проблем может применяться как реакция на трудности в соблюдении стандарта, поэтому возникает необходимость его пересмотра. Например, уровень буфера запасов установлен на слишком низком уровне, и его нужно повышать. Совершенствование технологии может повлечь за собой необходимость изменения стандартов операций, что само по себе уже является «устанавливающим» методом решения проблем.

Это не обязательно означает, что бригада будет проходить через весь процесс решения проблем, который может занимать несколько недель, куда входит заполнение формуляра по форме А3. Это может быть простое наблюдение операции, сравнение со стандартной операцией и согласование изменения между бригадой и лидером группы.

В других случаях устанавливающий метод решения проблем применяется, когда текущая ситуация уже стабильна, но дух постоянного совершенствования требует постановки новой цели. Когда поставлена новая

цель, установлен новый стандарт, возникает несоответствие между текущим и будущим состоянием, требующее нового цикла решения проблем. Типы решения проблем по этапам представлены на рис. 6.5. Сначала необходимо достичь стандарта, что может потребовать решения некоторых проблем. Затем используется ситуационный метод решения проблем для достижения стандарта, преодоления сбоев и обеспечения его поддержания. После этого используется «устанавливающий» метод решения проблем для достижения стандарта более высокого уровня. Обычно такая последовательность событий повторяется в течение продолжительного периода, хотя в конкретном случае сбоя для возврата к стандарту может самостоятельно применяться ситуационный метод решения проблем и не обязательно проводится работа по проведению изменений.

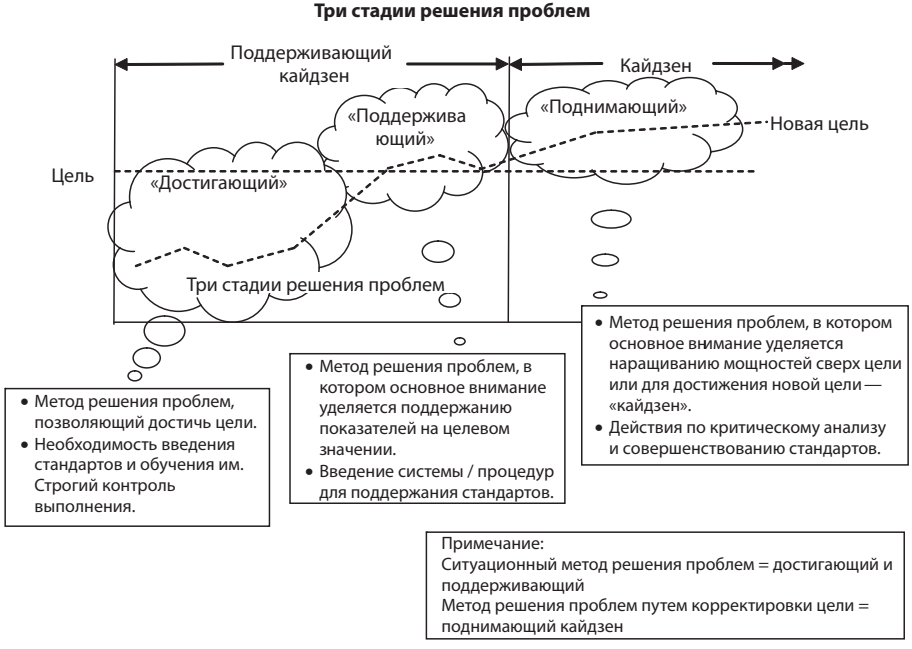


Рис. 6.5. Три стадии решения проблем

Все три уровня важны, хотя большинство проблем все же решается на первом уровне, на уровне соблюдении стандарта. Это не означает, что проблемы на этом уровне просты — во многих случаях чрезвычайно трудно найти основную причину нарушения стандарта.

5. ШИРОКИЙ ПОДХОД К РЕШЕНИЮ ПРОБЛЕМ — СПОСОБ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ

Непрерывное совершенствование проводится по всей организации и на всех уровнях бизнеса, всеми сотрудниками и с учетом разнообразных потребностей. Все используют единообразный процесс и терминологию в применении к различным ситуациям, хотя, в общем говоря, более широкие системные вопросы являются сферой ответственности менеджеров.

Иногда термин «непрерывное совершенствование» понимают слишком узко — только как небольшие изменения отдельных операций на цеховом уровне. На Toyota непрерывное совершенствование означает участие всех людей на всех уровнях в поиске возможностей улучшений. Это могут быть как крупные, системные улучшения, так и последовательные небольшие улучшения на рабочем месте. При этом все изменения, от небольших до крупных, производятся по одной и той же схеме решения проблем, хотя крупные изменения и требуют более формализованного подхода, включающего в себя сбор данных, анализ и использование отчетов по форме А3, и производятся в основном представителями высшего руководства, в то время как рабочие группы концентрируются на более мелких, локальных улучшениях. При этом кружки качества позволяют им участвовать в более крупных кайдзен-проектах, выходящих за рамки отдельных процессов.

Роли и сферы ответственности на различных уровнях организации представлены в таблице 6.4, хотя в реальности роли более размыты и в решении проблем на всех уровнях могут участвовать любые сотрудники.

В компаниях, где сотрудники жестко закреплены за одним рабочим местом, они не склонны обсуждать улучшения на других операциях, потому что никак с ними не связаны. Также и при обсуждении своей собственной работы они занимают оборонительную позицию: «Я знаю свою работу, и не надо мне советовать, как ее выполнять». Подразумевается «Я привык так работать и знаю, как эту работу сделать легче, но не хочу, чтобы вы вмешивались и портили мне всё». Однако при ротации специалистов интерес в обсуждении отдельных операций в команде значительно возрастает и подобный «протекционизм» встречается реже.

Изменения, которые производятся на уровне операции, могут касаться, например, способа подачи детали, установки инструмента, различных видов механизации. Большинство из таких мелких проектов могут утверждаться и выполняться на уровне бригады. При необходимости могут привлекаться ремонтные службы, что осуществляет бригадир. Однако это не означает, что они не могут участвовать в работе на двух других уровнях

Таблица 6.3. Распределение ответственности при решении проблем по уровням

Должность	Решение проблем в процессах	Системный цикл PDCA	Бизнес-планирование
Руководитель подразделения	Решение организационных проблем	Системный кайдзен	Определение приоритетов компании и подразделения
Руководитель среднего звена, его заместитель	Проблемы функционирования процесса	Управление процессом	Определение приоритетов отдела и улучшений
Лидер группы, специалист	Проблемы управления операциями	Цикл PDCA и улучшения	Проекты годового планирования
Член команды	Проблемы конкретных процессов (предложения)	Стандарты процессов и управление по целям	Каждодневная работа

улучшений. Самым высоким уровнем решения проблем в компании является процесс хосин канри, который будет более подробно рассматриваться в главе 15.

Лидеры групп и инженеры решают проблемы конкретных процессов и управления операциями. Примером проблемы управления операциями может служить дефицит деталей на линии.

Однако на Toyota лидеры групп могут работать и над решением проблем на системном уровне. Примером проблемы системного уровня может служить организация маршрута доставки материалов, позволяющая избежать сбоев в моменты пиковых нагрузок. Хотя это и является проблемой транспортной группы, лидер группы может участвовать в их работе. На еще более высоком уровне лидеры групп могут участвовать в процессе годового планирования (процесс *хосин*), но в основном по вопросам постановки целей для улучшений и в своей группе и разработки ежедневных планов.

Работа с людьми и коучинг на уровне бригадира и лидера группы представляют собой ключевой элемент работы руководителя. Очень часто это делается неформально, по мере возникновения проблем, однако есть и формализованная система осуществления этого процесса. Например, на Toyota есть процесс внутреннего аудита, в ходе которого в каждую смену берется пять автомобилей и контролеры проводят их тщательное исследование на дефекты.

Дзисукен — мероприятие кайдзен или способ воспитания лидеров

Мероприятия кайдзен стали распространенным инструментом реализации концепции бережливого производства. Обычно они организуются в виде пятидневных мероприятий, в ходе которых обучение проводится в понедельник, анализ и решение проблем — во вторник; реализация решений и эксперименты — в среду и четверг, а представление результатов — в пятницу. Мероприятия по улучшениям весьма распространены на Toyota. На многих фирмах мероприятия кайдзен стали главным инструментом реализации бережливого производства. В некоторых организациях даже проводят учет мероприятий кайдзен при оценке результативности реализации концепции бережливого производства, а выраженную в долларах экономию — в качестве аргумента при демонстрации совету директоров успехов в реализации бережливого производства.

На Toyota мероприятия кайдзен проводятся в первую очередь с целью воспитания лидеров и привития навыков решения проблем. Естественно, что при этом побочным результатом оказывается улучшение показателей производства. Недавно эти мероприятия стали называть дзисукен, что означает «добровольное самообразование».

В начале 2000-х гг. цепочка поставок Toyota стала проявлять признаки ослабления в связи с быстрым увеличением спроса. Toyota использовала эту ситуацию как дополнительную возможность привития навыков управления своим менеджерам. Всех менеджеров на две недели направляли на предприятия поставщиков для участия в мероприятиях дзисукен. На первой неделе они концентрировались на улучшении отдельных процессов. Менеджеры Toyota и поставщика работали бок о бок, проводили опрос членов команд, выявляли потери, производили улучшения.

На второй неделе они проводили тренинг по дзисукен для руководства предприятия, где рассматривались более широкие вопросы управления производственным предприятием — системный кайдзен.

ЛИДЕРЫ ПООЩРЯЮТ И РАЗВИВАЮТ КАЙДЗЕН ПУТЕМ РУКОВОДСТВА, СОЗДАНИЯ ДОВЕРИЯ И СОБЛЮДЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Атмосферу недоверия мы можем наблюдать во многих компаниях, где стратегическим направлением является работа специальной группы технологов и «руководителей-экспертов», которые должны продумывать все

операции и навязывать свои идеи исполнителям. Такой подход был основой теории научного управления Фредерика Тейлора в начале XX в. Он считал, что инженеры могут найти наилучшее решение любой задачи. При таком подходе формируется корпоративная культура «мы против них», описанная в предыдущей главе. После этого слышатся жалобы о том, что улучшения, которым обучили сотрудников, не закрепляются. Так как у работников цеха нет чувства причастности, закрепление и совершенствование может идти только насильственно, при постоянном контроле и применении вознаграждений и наказаний, что обеспечивает поддержание предлагаемого стандарта на необходимом уровне.

Такая корпоративная культура до сих пор существует во многих организациях, даже тех, которые начали преобразования по принципам бережливого производства. Много при этом рассказывают о таких полезных инструментах, как шесть сигм, некоторые организации гонятся за количеством черных и зеленых поясов и числом реализованных проектов. Создаются команды экспертов, которые призваны решать все возникающие проблемы. Мы спрашиваем их: «Что было бы лучше для вас — чтобы несколько экспертов решали проблемы или же чтобы этим занималась целая армия сотрудников вашей организации?»

Воспитание сотрудников, эффективно решающих проблемы, не может осуществляться очень быстро, даже при использовании всех описываемых методов. Этот процесс характеризуется постоянной борьбой, требует упорного труда. Майк Хосеус вспоминает уроки, которые ему преподали японские тренеры:

Наше производство работало на полную мощность, однако спрос полностью мы удовлетворить не могли, поэтому все усилия прилагались к выполнению плана. Однажды оборудование вышло из строя, и конвейер остановился на 10 минут. Группе ремонтников и инженеров удалось запустить линию, и мы начали обсуждать ситуацию по методу пяти «почему», когда нам передали информацию о поломке другого оборудования, что привело к повторной остановке конвейера. Как «суперменеджер», я хотел кинуться на место аварии, чтобы разобраться (т. е. «тушить пожар»). Мой японский наставник буквально схватил меня за рукав и приказал остаться и пойти вместе с командой ремонтников и инженеров в наше помещение, чтобы проделать полный цикл решения проблем по методу А3. «Но ведь производство стоит», — умолял я его. «Ничего, ничего, — говорил он, — добраться до главной причины сбоев важнее, чем найти временное решение. Пусть запуском линии займется кто-нибудь другой, а вы займитесь поиском основной причины сбоев». Психологически это было очень тяжело.

Таким образом, любая проблема на Toyota рассматривается как возможность научиться решать проблемы.

ВЫВОДЫ

Цикл непрерывного совершенствования идет от стандартизации до непрерывного совершенствования, повторяется вновь и вновь, и эта деятельность очень нелегко дается сотрудникам Toyota, однако они используют такой подход и в своей личной жизни. В следующей главе мы рассмотрим, как члены бригад переносят практику кайдзен с рабочего места на личную и общественную жизнь.

КЛЮЧЕВЫЕ МОМЕНТЫ, КОТОРЫЕ МОГУТ БЫТЬ ПОЛЕЗНЫ ДЛЯ ВАШЕЙ КОМПАНИИ

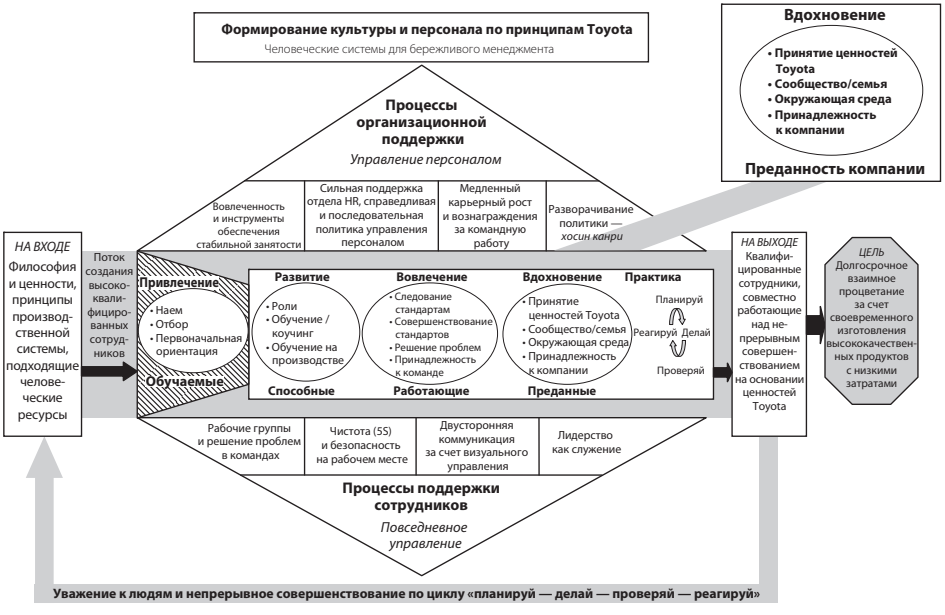
1. Стандарты и стандартизированные методы разрабатываются для всех операций, а для выявления отклонений от стандарта используются визуальные методы.
2. Применяются методы выявления проблем, улучшения фиксируются и закрепляются в новых стандартах.
3. Члены бригад занимаются решением проблем на ежедневной основе, что входит в их служебные обязанности.
4. Сотрудники на всех уровнях учатся методам решения проблем, причем всегда на практике.
5. Имеется система документирования и обмена опытом применения передовых методов по всей организации, хотя передовой опыт и не насаждается, а, наоборот, применяется очень выборочно и адаптируется в каждом конкретном случае.
6. Работают вспомогательные системы, такие как кружки качества и система подачи предложений, что стимулирует и решение проблем членами бригад, и улучшения.
7. Процесс кайдзен и связанное с ним обучение на более глубоком культурном уровне часто имеют большее значение, чем конкретные результаты, достигнутые в ходе осуществления проектов и мероприятий.
8. Осуществляются как малые улучшения процессов, так и крупные системные улучшения, но больше ценится большое количество малых, чем небольшое количество крупных.

Глава 7

ВОСПИТАНИЕ ПРИВЕРЖЕННОСТИ КОМПАНИИ, СЕМЬЕ И СООБЩЕСТВУ

Индивидуальная приверженность групповой работе — именно это делает успешной работу в команде, в компании, в обществе, в цивилизации.

Винс Ломбарди, футбольный тренер



ЧТО ОЗНАЧАЕТ БЫТЬ ПРИВЕРЖЕННЫМ TOYOTA

Toyota старается развивать не только мышление своих сотрудников. Чувства не менее важны. С самого начала своего существования Toyota рассматривала себя не только как компанию, зарабатывающую деньги, но и как социальный институт. Она признает свою роль в жизни своих сотрудников, в жизни сообщества вблизи предприятий, общества в целом.

Уникальное чувство совмещения упорного труда, доверия человеку и приверженности компании, которое возникает у сотрудников при таком подходе, трудно найти где-либо еще в промышленности. Менеджеры Toyota, которых удалось переманить конкурентам, редко находят такую благоприятную атмосферу где-либо еще.

На данной стадии развития потока создания ценности сотрудника Toyota формирует людей, которые работают по стандартным операциям, улучшают стандарты, решая проблемы, и ощущают себя частью команды. Казалось бы, что еще нужно Toyota?

СТИМУЛИРОВАТЬ ЛИЧНОСТНЫЙ И ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ РОСТ СОТРУДНИКОВ

В своей книге «Дао Toyota» Джеффри Лайкер отмечал, что подход Toyota к сотрудникам характеризуется как стремление уважать, ставить стимулирующие цели и способствовать личностному и профессиональному росту. В системе корпоративной культуры Toyota уважение к сотруднику означает стремление способствовать росту и раскрытию потенциала в наибольшей степени. Человек не склонен расти, если он не очень-то беспокоится, выполняя рутинную работу, и перед ним не стоят цели, требующие напряжения. Если Toyota просит инженера выполнить проект по снижению себестоимости на 70%, тем самым она ставит цель, при выполнении которой человек должен «выкладываться», а это ведет к личностному росту.

Как-то за пивом и суши Джефф Лайкер поговорил об этом с одним из менеджеров Toyota и спросил его, не чувствует ли тот слишком большого давления в связи с тем, что перед ними постоянно ставятся сложные задачи. Менеджер ответил, что, действительно, он постоянно ощущает такое давление, но, несмотря на это, при достижении поставленной цели возникает чувство удовлетворения, и это делает работу на Toyota интересной.

В книге «Дао Toyota» рассматривался японский принцип хансей (*hansei),* что означает «размышление». Это скорее понятие из японской культуры, а не только принцип Toyota. В хансей есть три ключевых компонента:

1. Человек должен понимать, что существует разрыв между ожидаемым и достигаемым, и быть готовым к отрицательным последствиям.
2. Человек должен добровольно принимать на себя личную ответственность и испытывать чувство глубокого сожаления в случае ошибки.
3. Человек должен выбрать конкретный курс действий по совершенствованию.

В производственной культуре Toyota хансей рассматривается как существенный компонент кайдзен. А кайдзен приводится в действие внутренним стремлением человека к улучшению. Человек не удовлетворен существующим положением вещей и ставит цель его улучшить. При этом даже удачное достижение цели не означает, что теперь процесс стал идеальным на 100%. При размышлении всегда можно извлечь для себя новые полезные уроки.

Красной линией в истории Toyota проходит принцип важности не бояться запачкать руки. Основатель Toyota Motor Company Кийтиро Тоёда не доверял инженерам, «которым не нужно было отмывать с рук грязь перед едой». Гэри Конвис объясняет, насколько Toyota ценит работу в цеху и участие в создании ценности в качестве члена команды:

Успех группы всегда более важен, чем успех отдельной личности. Сотрудники должны это понимать. Нужно ставить «мы» впереди «я» … Toyota — это не то место, где уместно большое самомнение. Если у вас слишком большое самомнение, на Toyota вы не сделаете карьеры.

ЗНАЧЕНИЕ СЕМЬИ И ОБЩЕСТВА

Удивительно, что Toyota как компания настолько сконцентрирована на результате, снижении издержек и повышении производительности, что тратит столько сил и энергии на выстраивание устойчивых связей с населением территорий, на которых располагаются ее предприятия. Отдел связей с общественностью в Джорджтауне является хорошим примером заботы Toyota о своих сотрудниках и их семьях, несмотря на то что эти вложения сложно измерить в конкретных суммах. Единственной целью является помощь нуждающимся в этом членам коллектива. Отдел связей с общественностью представляет собой подразделение, не зависимое от отдела кадров, оно имеет своего начальника и штат из пяти сотрудников. Единственной задачей отдела является выполнение описанной выше задачи.

Сюда входят, например, такие задачи, как поиск жилья для членов семей сотрудников, не проживающих в данном городе, если они приехали навестить больного ребенка; предоставление беспроцентных займов сотрудникам, чье жилище было повреждено пожаром или наводнением; помощь в организации похорон членов семьи сотрудника; обеспечение других социальных выплат. Может показаться, что все это входит в обязанности отдела управления персоналом, но работа отдела выходит за эти рамки, придавая работе с сотрудником характер личного участия, как, например, посещение сотрудником похоронного бюро или визит к больному.

Один из сотрудников отдела вспоминает случай, когда у одного рабочего умер член семьи. Раньше этот рабочий недоброжелательно относился к фирме, однако по окончании похорон он со слезами на глазах сказал присутствовавшему на них сотруднику отдела, что его отношение к фирме в корне изменилось. Как видим, личный подход к человеку часто намного лучше помогает добиться положительного отношения к фирме, чем любые другие действия.

Toyota оценивает зрелость компаний по уровню развития ее внутренних и внешних связей. Незрелая компания концентрируется только на самой себе и своих прибылях, в то время как более развитая рассматривает себя в более широком контексте. Этот процесс иллюстрируется на рис. 7.1.

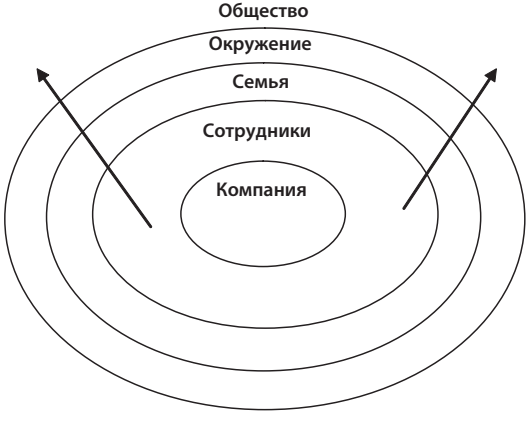


Рис. 7.1. Расширение сферы влияния ценностей Toyota

Тот факт, что Toyota распространяет свои ценности вовне, создает ситуацию взаимного выигрыша для всех участников процесса. Очень часто успешные компании, подобные Toyota, обвиняют в существовании скрытых мотивов, когда эти компании оказывают помощь обществу. Им говорят:

«Они оказывают услуги обществу только для того, чтобы заработать политические очки», «Они заботятся об окружающей среде только потому, что это помогает им в бизнесе». Toyota отвечает на такую критику, ссылаясь на свою заявленную цель, отраженную в корпоративной культуре компании: «Взаимное, длительное благополучие». Toyota не отрицает, что при этом она движется к своей корпоративной цели, но она делает и намного больше, делясь своим успехом со всеми заинтересованными сторонами.

Семья

Роль компании в жизни сотрудника и его семьи в Японии и в США значительно различается, особенно в части того, что ожидается от сотрудника. Так, например, в Японии считается обычным делом, что вновь поступающие сотрудники живут первое время в общежитиях, а затем переселяются в жилье, принадлежащее компании. Имеются также корпоративные медицинские учреждения и фитнес-центры. Компания активно участвует во многих аспектах жизни сотрудников за пределами предприятия. От работников ожидается, что они много работают сверхурочно, многим приходится часто ездить в командировки по стране и за рубеж. При этом они вынуждены жить в отрыве от семьи.

Японские сотрудники, которые были посланы для работы в США на предприятие TMMK, поняли, что американцы более привязаны к своим семьям и более четко разделяют работу и личную жизнь. Поэтому Toyota в США стала делать многое с акцентом на семью, что не характерно для нее в Японии. Вот некоторые из дополнительных услуг, которые Toyota предоставляла сотрудникам в США:

- детские учреждения на территории компании;
- семейные фитнес-центры с полным набором инвентаря и условиями для тенниса, бейсбола, баскетбола;
- гибкий график работы для офисных работников;
- сокращенный рабочий день для сотрудников с маленькими детьми;
- предоставление работы членам семей сотрудников в летний период или в свободное время;
- семейные пикники в местном парке.

Сообщество (работа на территории, где располагается предприятие)

Toyota выделяет два вида участия в жизни общества на ближайшей к предприятию территории. Первый — непосредственная денежная помощь там,

где компания считает целесообразным. Второй — стимулирование работника использовать свое время и способности во благо общества.

При вложении денег и других ресурсов Toyota активно избегает попадания в центр общественного внимания. В противоположность мнению недоброжелателей, утверждающих, что Toyota стремится завоевать политическое влияние, Toyota всеми способами старается избегать влияния на местную политику. Toyota старается сохранять хорошие связи с общественностью, оставаясь во многом незаметной.

КАК СОХРАНЯТЬ КОМАНДУ ПОДГОТОВЛЕННЫХ СОТРУДНИКОВ

Привлекать и удерживать самых лучших и самых способных — девиз многих компаний. Для Toyota этот девиз можно дополнить следующим образом: «Привлекать, *формировать* и удерживать самых лучших и способных».

Лучше всего можно понять результаты работы Toyota по удержанию сотрудников, если рассмотреть три категории людей: 1) производственные рабочие; 2) мастера и руководители среднего звена; 3) высшее руководство.

1. По состоянию на время написания этой книги (2008 г.) доля сокращения численности среди производственных рабочих по отрасли на предприятиях Северной Америки составила 2,5%, в то время как на предприятии Toyota TMMK — 1,7%.
2. Лидеры групп, заместители менеджеров и сами менеджеры Toyota пользуются огромным спросом на рынке труда как консультанты по бережливому производству и специалисты по переходу на бережливое производство на предприятиях, проводящих соответствующие преобразования. Несмотря на то что потребность в специалистах, на практике знакомых с принципами бережливого производства, постоянно растет, Toyota удается удерживать 98% сотрудников этой категории. Они предпочитают верность принципам более высокой зарплате.
3. В группе высшего руководства текучесть персонала также чрезвычайно низка, в особенности среди тех, кто как руководитель сформировался на Toyota. Когда Toyota начала работать в штате Кентукки, у нее было соглашение с руководством штата о том, что она будет нанимать 95% сотрудников из числа проживающих в штате Кентукки и только 5% из других штатов, так как ей необходимы специалисты из автомобильной отрасли. Был период, когда был особенно высок спрос

на руководителей — специалистов по бережливому производству, и в течение этого периода текучесть кадров по этой группе на TMMK составила проблему. Однако после этого проблемы были решены, и сейчас доля сокращения численности кадров составляет менее 1%.

На Toyota считали, что поток создания ценности сотрудника обеспечит потребности фирмы, но получилось так, что в действие пришли одновременно два фактора, которые осложнили ситуацию: отток лидеров с Toyota в другие организации и рост внутренней потребности в связи со строительством новых предприятий в США. Численность работающих на предприятиях Toyota в США выросла с нескольких тысяч в начале 1990-х гг. до 40 000 человек к 2008 г.

Toyota начала активно искать руководителей вовне, так, в частности, TMMK приняла многих руководителей из компаний General Motors и Ford, которые демонстрировали необходимый комплекс компетенций в своей работе. Эти руководители смогли ассимилироваться в культуру Toyota, хотя это и потребовало от них упорной работы, «изучения системы», а также демонстрации своих знаний и умений на практике.

ПРЕДАННЫХ СОТРУДНИКОВ TOYOTA МОЖНО СФОРМИРОВАТЬ И ЗА ПРЕДЕЛАМИ ЯПОНИИ

Нас часто спрашивают: может ли система работать в неяпонских компаниях? Конечно, производственная система Toyota зародилась в Японии и в значительной степени отражает особенности японской культуры. В некотором роде она чужда Западу. С другой стороны, есть примеры американцев, которые очень преданы методам Toyota и прекрасно вписались в ее производственную культуру. Вот что можно сказать об этих людях. Они:

- в высокой степени увлечены своей работой;
- уверены в своих способностях;
- приобрели исключительные умения по решению проблем и улучшению процессов;
- владеют рядом «мягких» навыков работы в команде — слушать, рассказывать, координировать, стимулировать, поддерживать, позитивно разрешать конфликты;
- считают себя частью Toyota и гордятся тем, что работают на таком выдающемся предприятии;
- имеют склонность размышлять о себе и своих слабостях и стремятся к самосовершенствованию;

- считают своей обязанностью учить других тому, чему они сами научились на Toyota, как во время работы, так и в свободное время.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Поток создания ценности сотрудника — это непрерывный цикл, в ходе которого развиваются способности человека, повышается степень его уверенности и приверженности компании. Успех сотрудника равняется успеху компании и наоборот. Toyota не удовлетворяется статусом успешной компании. Toyota рассматривает зрелость любой компании на основе не только вклада в свой финансовый успех, но и вклада в членов коллектива, жителей территории, где располагается предприятие и в охрану окружающей среды. Она также оценивает себя по той степени, в какой сотрудники привержены компании. Toyota ставит всем сотрудникам задачу совершенствовать способности решения задач, развивать способность объективно оценивать факты, совершенствовать процессы и использовать приобретенные на фирме умения и навыки в личной и общественной жизни.

КЛЮЧЕВЫЕ МОМЕНТЫ, КОТОРЫЕ МОГУТ БЫТЬ ПОЛЕЗНЫ ДЛЯ ВАШЕЙ КОМПАНИИ

1) Наивысшей степенью развития сотрудника является преданность идеалам Toyota, ее ценностям, применение приобретенных знаний в личной и общественной жизни.
2) Настоящий поток создания квалифицированных сотрудников — это не линейный процесс, а процесс, более похожий на спираль, витки которой повторяются и ведут ко все более глубокому пониманию и большей приверженности идеалам фирмы.
3) В США Toyota применяет систему, которая поддерживает баланс работы и личной жизни, где семья работника рассматривается как часть команды. Это сделано с целью адаптации к американской культуре.
4) Имеются системы как финансового участия в местной благотворительной деятельности, так и системы личного участия сотрудников Toyota.
5) Улучшения в сфере охраны окружающей среды входят в список ключевых показателей эффективности (KPI) и являются обязательными для всех подразделений компании.

ВЫВОДЫ ПО ЧАСТИ II

Культура Toyota — это непрерывный цикл пересмотра и обновления описанных выше систем. Учитывая те значительные вложения, которые Toyota делает в развитие своих сотрудников, понятно, что Toyota ставит целью добиться 100% приверженности сотрудников компании и рассчитывает на пожизненный наем сотрудников.

Посетители на предприятиях Toyota видят нечто необычное, например, что там очень чисто, а сотрудники дружелюбны и поглощены работой. Это может показаться удивительным, учитывая монотонность труда. Когда операции повторяются каждые 55 секунд, казалось бы, мозг должен полностью отключаться. Но посетитель не видит всей многолетней работы, которая проведена с сотрудниками по формированию их отношения к фирме и своей работе. Вложение в такую работу окупается для обеих сторон.

Для Toyota в Японии очевидно, что длительные капиталовложения в сотрудников даже не обсуждаются. Это важно для сохранения конкурентоспособности на перспективу, и это вменяется в обязанности руководству. На рис. II. 1 показано, что за тем или иным действием, видным невооруженным глазом, стоит глубинное понимание основополагающих



Рис. II. 1. Анализ корпоративной культуры

ценностей человека и его позитивное отношение к компании. Эти «восточные» принципы были привиты американцам и представляют собой основу производственной культуры компании, которая должна существовать везде, где бы она ни работала.

Часть III

Процессы, поддерживающие человека

Если бы нужно было выразить одним словом причину, почему человечество до сих пор не реализовало и никогда не реализует свой потенциал, это слово будет «совещания».

Дейв Берри, колумнист и сатирик

В сердце производственной системы Toyota находится принцип формирования сотрудников, которые настроены на непрерывное совершенствование способов выполнения своей работы. Процесс формирования таких сотрудников мы называем «поток создания ценности сотрудника». Формирование сотрудников не происходит в изоляции. Есть ряд факторов, которые действуют непрерывно:

- рабочие группы, обеспечивающие непрерывную учебу и командное решение проблем;
- чистое и безопасное рабочее место, обеспечивающее физическую и психологическую комфортность труда, что позволяет членам бригад сконцентрироваться на решении более важных производственных вопросов;
- коммуникация в обоих направлениях, обеспечивающая обратную связь как для членов бригад, так и для лидеров, что позволяет им совершенствовать себя и процессы;
- «обслуживающее» руководство (принцип лидерства как служения), поддерживающее, обучающее и открытое для общения.

«Процессы, поддерживающие человека» помогают члену команды учиться на рабочем месте, выполнять свою работу с соблюдением мер безопасности и решать проблемы.

На Toyota такая помощь идет в первую очередь от бригадира и коллег по команде. То, что вся система Toyota построена с расчетом на непрерывную помощь и развитие сотрудника, обусловлено рядом причин.

1) Когда ликвидируются излишние запасы, обнажается целый ряд проблем, которые не решались до этого. Часто это очень серьезные проблемы, ведущие к остановке производства. Давление на всех сотрудников и рабочих возрастает, так как им приходится работать в более сложных условиях, требующих высокой степени организации, принятия часто рискованных решений, повышенной точности всех действий. В этих условиях помощь коллег и команды становится весьма существенной.
2) На Toyota превалирует мнение, что команда всегда лучше справляется с решением проблемы, чем отдельный человек, — потому, что команда может выдвинуть больше идей и предложить больше решений. Ролью лидера в команде является координация обсуждения проблем, отслеживание дальнейших действий, развитие способностей решения проблем у членов команды.
3) Сотрудники развиваются на Toyota, учась у своих коллег, бригадиров, лидеров групп. Последние проходят специальную учебу по методам обучения профессии и обязаны заниматься обучением членов своих коллективов.
4) Сотрудникам нравится социальный подход в работе — они менее мотивированы, если им приходится работать в изоляции, а система отбора сотрудников на Toyota помогает набирать тех работников, которые более склонны к работе в группах.

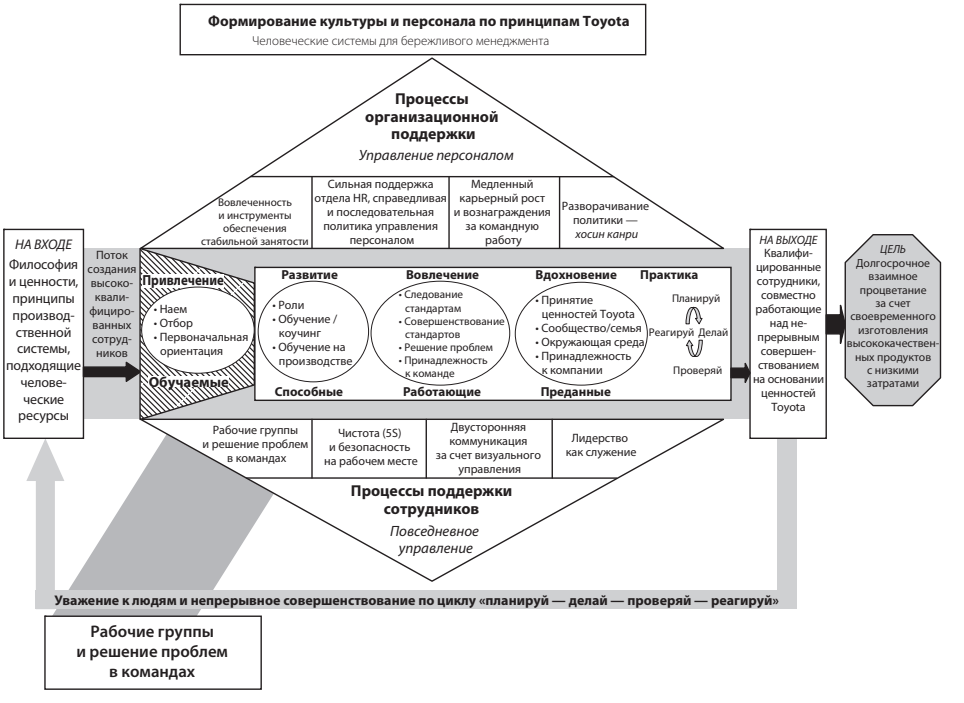
Существует мнение, что работа в командах менее эффективна и результативна, что даже простые задачи чрезмерно усложняются и их решение замедляется согласованиями, однако Toyota проводит целенаправленную работу по повышению эффективности работы команд, в частности, за счет формирования культуры четкого определения ролей и разделения обязанностей.

Глава 8

РАБОЧИЕ ГРУППЫ И КОМАНДНЫЙ СПОСОБ РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМ

Не подлежит сомнению, что небольшая группа мыслящих и приверженных целям людей может изменить мир. Фактически только так изменения и происходили.

Маргарет Мид, антрополог



БРИГАДЫ И РАБОЧИЕ ГРУППЫ — ОСНОВНЫЕ ЕДИНИЦЫ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ TOYOTA

Toyota славится умением работать с командами, сюда входят команды от бригад и кружков качества до «модульных команд разработки» по вопросам разработки продукта. Командная работа, видимо, может быть отнесена к тем «секретам», наравне с методами решения проблем, которые характеризуют Toyota. Однако она не является панацеей, решающей все проблемы преобразований по принципам бережливого производства.

По поводу командной работы существуют различные мнения. С одной стороны, считается почти богохульством сказать что-нибудь отрицательное по поводу работы в командах, с другой стороны, есть мнение, что такая работа является источником многих потерь и неэффективности и сводит роль индивида к некоему среднему значению.

На Toyota признается, что работа в группах и совещания могут стать неэффективными и сделать менее эффективной работу отдельных специалистов. Поэтому принимаются контрмеры, куда входит, например, обучение руководителей координации процессов, решению проблем в командах. Можно с уверенностью сказать, что производственная система Toyota не функционировала бы так хорошо, не будь в цехах высокопроизводительных команд.

Полезно рассматривать две основные роли, которые команды могут выполнять. Одна из них — поддержка людей в выполнении их работы, а вторая — решение проблем по улучшению процессов.

Рабочие группы выполняют каждодневную работу и в процессе этого изыскивают возможности непрерывного совершенствования методов выполнения работ. Они входят в организационную структуру компании и являются частью иерархии. В цехах небольшие группы из пяти-семи человек подчиняются бригадиру, а несколько таких бригад — лидеру группы. В конструкторских бюро аналогичная структура — небольшая группа инженеров подчиняется ведущему инженеру.

Группы решения проблем часто создаются на временной основе и обычно никак не отражаются в организационной схеме компании. Это специальные группы, кружки качества, временные межфункциональные команды, создаваемые для решения конкретных проблем, постоянные комитеты. Чаще всего они занимаются проблемами, решение которых требует преодоления организационных барьеров, например проблемы с прохождением материалов через стадии штамповки, сварки, сборки.

Эти две группы не исключают друг друга. Рабочие группы тоже проводят совещания, решают проблемы и иногда действуют как группы решения проблем. А некоторые группы решения проблем могут работать

практически на постоянной основе, например пилотные группы по подготовке производства нового автомобиля.

Имеется также и третий тип команды — это так называемые «неформальные группы». Они не являются частью официальной структуры и объединяют людей по интересам, например спортивных болельщиков или любителей антикварных автомобилей. Некоторые неформальные группы могут казаться вредными для организации, например профсоюз может нести определенную угрозу для нестабильных фирм.

Для Toyota все эти группы имеют большое значение. У человека должно быть чувство причастности, и эту важную функцию могут выполнять малые группы, как формальные, так и неформальные.

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА TOYOTA: ПЛОСКАЯ СТРУКТУРА И ОПТИМАЛЬНАЯ СХЕМА УПРАВЛЕНИЯ

Когда мы говорим об организационной структуре, то часто представляем себе иерархию и систему мобилизации сотрудников на достижение нужных производственных показателей с наименьшими издержками. На Toyota командная работа означает решение проблем с привлечением горизонтальных связей. Для Toyota создание идеальной организационной структуры означает:

- обеспечение полного понимания целей организации всеми сотрудниками, в первую очередь руководителями;
- обеспечение интеграционной функции между различными подразделениями, отделами, группами и т. д.;
- организация совместной работы функциональных специалистов таким образом, чтобы они могли углублять свои специальные знания и совершенствовать стандарты по своей специальности;
- обеспечение быстрого принятия решений и беспрепятственного потока информации;
- обеспечение достижения среднесрочных и долгосрочных целей бизнеса.

Toyota стремится построить относительно плоскую структуру организации и при этом выдерживать такой размер групп, который позволял бы эффективно работать при решении проблем. Считается потерей, если группа вынуждена подниматься на один или два уровня выше или обращаться к ремонтным или инженерным службам по вопросам, по которым у них самих достаточно компетенции. В этом заключается явное преимущество плоской структуры организации. Другое преимущество — это

поток информации. Чем меньше уровней должна проходить информация, тем быстрее она доходит и тем меньше искажений.

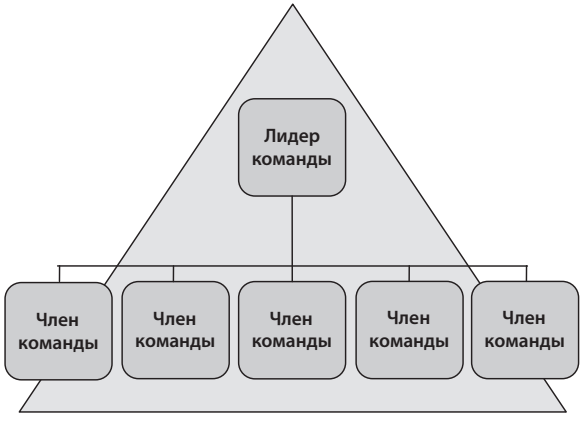


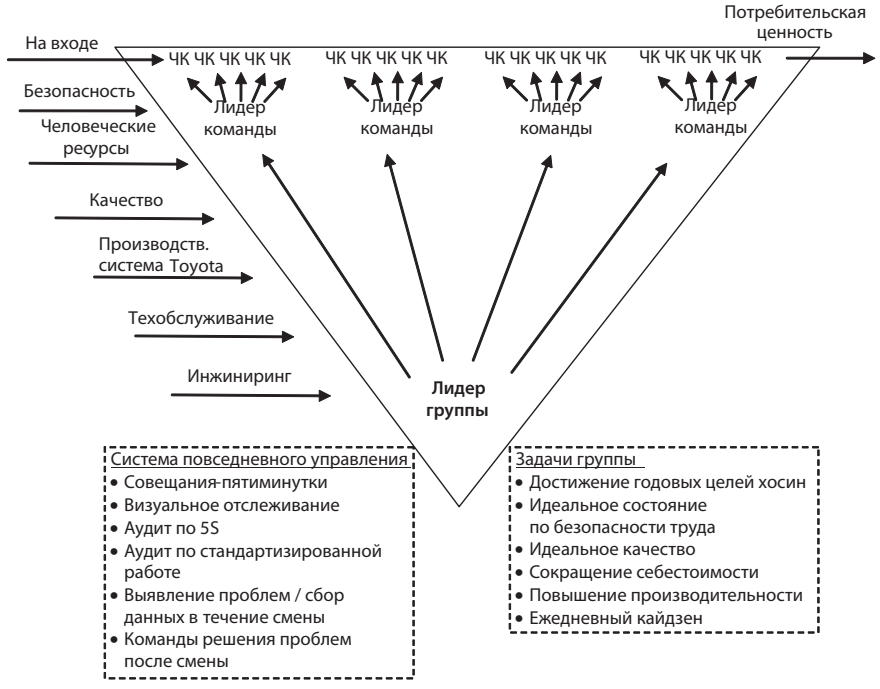
Рис. 8.1. Идеальная схема управления бригадой

Типичные подразделения корпорации, такие как отдел управления персоналом, отделы обеспечения качества, конструкторские отделы, также должны глубоко вникать в работу бригад и постоянно оказывать им содействие в создании ценности для заказчика. Для этого действует ряд систем.

Интересно, что между такой структурой и структурами в большинстве организаций есть ряд различий:

1) та роль, которую выполняет бригадир на Toyota, не наблюдается более нигде;
2) вспомогательные службы только доводят до сведения сотрудников политику компании, а не занимаются помощью подразделениям на каждодневной основе, что мы наблюдаем на Toyota;
3) руководители низшего звена в других организациях решают острые проблемы, поддерживают дисциплину и воплощают волю руководства, а не осуществляют лидерство, коучинг, обучение и помощь в планировании членам бригад.

Для Toyota важно иметь такую структуру управления, которая обеспечивает необходимое доверие и коучинг и в то же время позволяет оперативно принимать решения и обеспечивает быструю передачу информации. Это достигается за счет трех особенностей Toyota:



Примечание. ЧК — член команды

Рис. 8.2. Команды и рабочие группы — основные единицы в структуре Toyota

1) использование матричной организационной структуры;
2) системы принятия решений, основанной на четких стандартах принятия решений и четко определенной роли и функции бригадира;
3) по стандарту Toyota бригадиры должны проводить 50% времени на линии, участвуя в процессе, а остальные 50% — вне линии, реагируя на остановки конвейера, проводя коучинг, оказывая помощь членам бригады и решая проблемы.

КАК ФУНКЦИОНИРУЮТ РАБОЧИЕ ГРУППЫ

Структура рабочих групп довольно подробно изложена в книге «Практика дао Toyota: Руководство по внедрению принципов менеджмента Toyota»[1]. В ней приведена таблица на пять страниц, где перечисляются типичные

[1] Лайкер Дж., Майер Д. Практика дао Toyota: Руководство по внедрению принципов менеджмента Toyota. — М.: Альпина Паблишерз, 2009.

задания, выполняемые членом команды, бригадиром и лидером группы в течение рабочего дня, и дана подробная картина формальных ролей и сфер ответственности.

Показателен пример одного из бригадиров с завода ТММК, который пять лет проработал на предприятии в этой должности на линии сборки инструментальной панели.

Женщина, поступившая на Toyota в качестве простого рабочего, изучила все операции, за которые отвечала бригада, при этом продемонстрировала лидерские качества. Затем она прошла обучение на должность бригадира, с энтузиазмом относилась к Toyota и ее производственной системе, что, в общем-то, характерно для бригадиров на этой фирме. Она рассказывает, как в экстренных ситуациях бригадиры быстро реагировали, брали на себя различные функции, которые требовала ситуация, как лидер группы, «начальник», приходил на подмогу и сам занимался сборкой на конвейере. Во главе угла всегда стояло качество, даже во время кризиса действовали установленные правила, система визуального управления работала и помогала определить последовательность действий, не было никакой паники и «тушения пожара», все члены команды были хорошо обучены тому, как выполнять все процедуры и работать вместе, даже жертвуя своими перерывами.

Любой бригадир Toyota смог бы рассказать случаи, подобные этому. Это те дни, которые остаются в памяти на всю жизнь, и человеку становится ясно, почему хочется работать на Toyota. Такие ситуации сплачивают команду и вселяют в коллег уверенность друг в друге. Для Toyota именно такой результат окупает сделанные в человека вложения.

НЕСКОЛЬКО ТИПОВ ГРУПП РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМ

Кроме команд, выполняющих обязательную каждодневную работу, существует еще несколько видов групп, которые встречаются на совещаниях или совместно решают проблемы. Примеры различных групп и сфер их действия:

- рабочие группы (бригады);
- команды кружков качества;
- различные производственные комитеты (команды);
- команды лидеров групп;
- заводские команды;
- команды континентов;
- международные команды.

Проектные команды также являются привычным инструментом на Toyota. В такие команды входят представители различных структур организации с целью реализации улучшений. Самым лучшим примером может служить пилотная команда, используемая для запуска новой модели автомобиля. Конструкторы, технологи, представители производства (уровень бригадира), представители служб качества, поставщиков сводятся вместе с целью запуска новой модели, начиная с концепции и заканчивая производством. Старый подход предполагал передачу проекта производственникам на утверждение после завершения стадии проектирования, что вело к большому количеству переделок и технических изменений.

Различные группы проводят большой набор совещаний. В таблице 8.1 представлено большинство типов совещаний, проводимых на заводе Toyota TMMK в США.

КАК ФУНКЦИОНИРУЮТ ГРУППЫ ПО РЕШЕНИЮ ПРОБЛЕМ (ПРИМЕР)

Как и в случае с рабочими группами, абстрактные описания не дают представления о том, чем занимается группа по решению проблем на Toyota. Группы по решению проблем тщательно подбираются, проходят обучение методам решения проблем и далее четко выполняют все процедуры. В качестве примера мы возьмем образцовый проект кружка качества и проследим его от начала до конца. Итоги работы кружка качества обычно подводятся в отчете формата A3.

Участие в кружках качества добровольное. Один человек или небольшая группа должны признать такую необходимость и захотеть организовать проект совершенствования. Они должны официально запросить поддержку и заявить о потребности в кураторе («спонсоре») из руководства, который будет задавать направление, создавать условия для сбора данных и предоставлять необходимые ресурсы для реализации контрмер. Команды назначают лидера, который должен пройти специальное обучение координации групп и методу решения проблем на Toyota. В данном случае лидером кружка качества в первый раз за свою карьеру была Рене Браун. Она работала в местном супермаркете металлических изделий менеджером по работе с клиентами и пришла в Toyota в конце 1999 г. как временный работник, а в 2002-м стала штатным сотрудником отдела сборки. Потом Рене предложили выполнять новую функцию в отделе сборки. Хотя Рене радует увеличение этих цифр и рост ключевых показателей производи-

Таблица 8.1. Примеры совещаний, проводимых на заводах ТММК (США)

Сфера ответственности	Тип	Председатель	Участники	Периодичность	Цели
Межфункциональная	Президентское по хосин канри по заводу Генеральные директора	Президент Президент	Гендиректора, руководители Гендиректора и начальники отделов	Три раза в год Ежемесячно	Подготовка и проверка хосин канри Обсуждение и принятие решений по общезаводской стратегии
Безопасность труда и охрана окружающей среды	Общезаводское совещание по безопасности труда Совещание по безопасности труда департамента Совещание по безопасности труда отдела	Президент Директор департамента Начальник отдела	Гендиректор завода, руководители подразделений, ответственный за безопасность труда Начальники и зам-начальники отделов, ответственный за безопасность труда Заместители начальника, лидеры групп, ответственный за безопасность труда	Ежемесячно Ежемесячно Ежемесячно	Информация, обсуждение и решение проблем по вопросам безопасности труда по заводу Информация, обсуждение и решение проблем по вопросам безопасности труда по департаменту Информация, обсуждение и решение проблем по вопросам безопасности труда по отделу
Качество	Общезаводское совещание по качеству	Руководитель службы качества	Вице-президенты, гендиректора, начальники отделов	Еженедельно	Рассмотрение рекламаций клиентов в цехах и решение проблем
Производительность труда	Совещание по стандартным операционным процедурам новых моделей Совещание по повышению эффективности Производственное совещание	Директор по управлению производством Директор по управлению производством Менеджер по управлению производством	Президент, вице-президенты, гендиректора Президент, вице-президенты, гендиректора, менеджеры Гендиректора и менеджеры	Ежемесячно Ежемесячно Ежемесячно	Статус проекта и принятие решений по новым моделям СОП Рассмотрение вопросов эффективности производства на заводе и решение проблем Принятие решений и корректировок по планам производства

Окончание табл. 8.1

Сфера ответственности	Тип	Председатель	Участники	Периодичность	Цели
Себестоимость	Заводское совещание по себестоимости Совещание по себестоимости у гендиректора Совещание отдела по себестоимости	Президент Директор департамента Начальник отдела	Президент, гендиректора, финансовые директора Начальники отделов и заместители, главный бухгалтер Заместители начальника, лидеры групп, представитель бухгалтерии	Ежемесячно Ежемесячно Ежемесячно	Обсуждение информации, решение проблем по себестоимости, вопросы финансовых служб завода Обсуждение информации, решение проблем по себестоимости, вопросы финансовых служб департамента Обсуждение информации, решение проблем по себестоимости, вопросы финансовых служб отдела
Управление персоналом	Совещание ОК Совещание по людским ресурсам	Начальник ОК Начальник ОК и директор производства	Президент, вице-президенты, гендиректора, руководители Координаторы отдела по вопросам рабочей силы	Ежеквартально Ежемесячно	Обсуждение вопросов и принятие решений по развитию человеческих ресурсов и условиям труда Ежемесячная корректировка численности необходимых/имеющихся сотрудников

тельности, она говорит, что больше всего удовольствия получает, когда работает с кем-нибудь и видит, как у него в глазах загорается огонь, когда человек осознает, что может что-то изменить. Конечно, этот опыт позволил Рене значительно больше узнать о Toyota и глубже понять метод решения проблем. В результате работы в кружках качества она перешла на более высокий уровень потока создания ценности сотрудника и повысила свою ценность для Toyota.

ИЗ ЖИЗНИ ОДНОГО КРУЖКА КАЧЕСТВА (РАССКАЗЫВАЕТ РЕНЕ БРАУН)

Я хотела научиться чему-нибудь новому и поэтому приняла участие в работе кружка качества. Моя бригада выполняла операцию, где случались травмы; мы подумали, что можем как-то исправить ситуацию. При выполнении этой конкретной работы люди травмировали плечо, и мы получили разрешение сформировать кружок качества и заняться этой проблемой. Мы по очереди выполняли эту операцию и наблюдали друг за другом; мы взяли лучшее у каждого и создали новый стандарт, который позволяет предотвратить травмы. Затем мы наблюдали за этой операцией, чтобы убедиться, что мы действительно решили проблему. Положительное влияние на здоровье нашей бригады заставило меня проникнуться идеей кружков качества, и я решила, что хочу попробовать себя в роли лидера.

Тогда на сборке наращивали темп выпуска новой модели Avalon и была проблема с установкой заднего усилителя (металлической детали, к которой крепится бампер). Приходилось орудовать молотком, чтобы вколачивать детали в машину (см. рис. 8.4), а это означало игнорировать первопричину проблемы. Некоторые члены команды с разных линий собрались вместе и обсуждали это, и кто-то предложил организовать кружок, чтобы решить проблему. Мы взяли ребят из существующего кружка под названием «Суперпятерка», добавили еще кое-кого и неофициально стали «Суперсемеркой». В нашу команду кроме меня входили Кристал Бруэр, Стив Денис, Крис Харрис, Карл Хогг, Дэйв Гэффорд и Марвин Роббинс.

Мы начали процесс решения проблемы с более четкого ее определения. Проблему объективно описали следующим образом:

- 442 раза в день мы сталкивались с плохим посадочным местом заднего усилителя модели Avalon;
- этот процесс привел к одной серьезной травме;

- пришлось забраковать семь задних фар стоимостью 323,28 доллара;
- конвейер останавливали с помощью шнура андон в среднем 650 раз за смену.

Мы поставили задачу — в течение следующих трех месяцев сократить количество случаев некачественной посадки заднего усилителя на 90%. Здесь мы применили прием генти генбуцу. Мы все пошли наблюдать за процессом, чтобы своими глазами увидеть, что происходит. Понаблюдав проблему у источника, мы смогли составить диаграмму «рыбий скелет» (диаграмму причинно-следственных связей), отражающую возможные причины (см. рис. 8.3), а потом начали сужать круг возможных причин до количества, с которым можно было работать.



Рис. 8.3. Исследование причин

Мы сузили круг возможных причин до пяти, которые мы хотели исследовать, так что каждый член команды должен был разобраться с одной из них: пойти, посмотреть и определить, является ли это первопричиной (см. таблицу 8.2). Я отвечала за то, чтобы проверить выполнение стандарта и убедиться, что все операторы были должным образом обучены и одинаково выполняли правильную процедуру установки. Все было в порядке, и мы перешли к следующей возможной причине. В этот раз вся команда

исследовала кронштейны детали, которая прикрепляется к кузову в первую очередь, а уже на нее крепится задний усилитель. Здесь нам нужна была помощь, так что мы обратились к группе производственных инженеров, которая отвечала за качество поступающих деталей; они сделали замеры, и оказалось, что с кронштейнами все было нормально.

Таблица 8.2. Матрица исследования возможных причин

Возможные причины	Как исследованы	Кем исследованы	Когда	Результаты	Оценка	Рейтинг
Смещение держателя кронштейна усилителя	Представитель конструкторского отдела	Суперпятерка	15.10.	Направляющий штифт не на месте	X	1
Отклонение нижней панели кузова от допуска	Группа кружка качества	Кристал/ Стив	04.10.	Отгрузка некачественных деталей	X	2
Отсутствие смещения усилителя бампера	Подтверждение представителя RI	Марвин Роббинс	29.09.	Подтверждено	0	3
Люфт кронштейна усилителя	Представитель конструкторского отдела проверяет спецификации	Суперпятерка	26.09.	Соответствует стандарту	0	4
Члены команды работают по стандартам	Подписи на бланках «точно вовремя»	Рене Браун	19.09.	Все члены команды точно вовремя	0	5

Значения колонки «Оценка»: 0 — приемлемо, 1 — нуждается в улучшении, X — плохой результат.
Значения колонки «Рейтинг»: 1 — наиболее вероятная потенциальная причина; 2 — следующая по вероятности возможная причина; 3 — следующая по вероятности — и т.д.

Тогда Марвин получил задание проверить, не смещен ли задний усилитель. Он поработал с группой контроля, чтобы проверить это. Усилитель поместили в контрольное устройство, и замеры опять показали, что все нормально. Мы не были уверены, что делать дальше, и попросили советника кружка качества подбросить нам еще идей. Нашим советником был

наш лидер группы; он предложил нам вернуться на сварку кузова и посмотреть, как соединяются детали. Для нас, сборщиков, это было как в другой мир пойти, но Стив и Кристалл все-таки пошли и «прошли по линии в обратном направлении», пока не увидели, где к кузову приваривают кронштейн. Они проверили эту деталь и обнаружили проблему — нижняя панель кузова выходила за пределы допуска.

Пытаясь понять, как это исправить, они обнаружили еще одну проблему. Сам кронштейн на нижней панели кузова тоже не соответствовал стандарту. Штыри кронштейна были смещены, поэтому каждая следующая деталь, которая на нем закреплялась, тоже смещалась. Когда они стали выяснять, где эту деталь приваривают на кузов, бригадир сказал: «Эту деталь вообще не здесь делают, мы ее от поставщика получаем». Так что команда взяла образец кронштейна и отправилась к группе производственных инженеров, отвечающей за качество этой детали. Инженер Джон Маккой даже съездил к поставщикам, чтобы все осмотреть. Он обнаружил, что направляющие шпильки пресс-форм поставщика были смещены, в результате чего штыри тоже оказывались смещены. Мы прошли по цепочке пять «почему», чтобы убедиться, что нашли первопричину, — оказалось, так и есть (см. рис. 8.4).

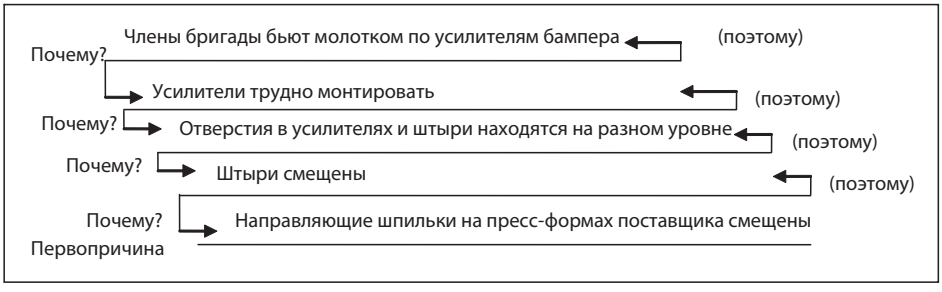


Рис. 8.4. Анализ причин по методу пять «почему»

Мы поработали с Джоном, чтобы понять, что делать. Мы придумали три основные контрмеры, которые нужно было предпринять поставщику. Сам штырь был высоким и легко гнулся, так что мы решили сделать его толще на 0,2 мм, чтобы уменьшить его подвижность. Также было решено уменьшить отверстие, в которое входил штырь, чтобы штырь не мог двигаться. Наконец, поставщик ввел программу профилактического техобслуживания, чтобы гарантировать соответствие пресс-форм стандарту, и даже присылал нам недельные и месячные журналы в подтверждение своих слов (см. рис. 8.5).

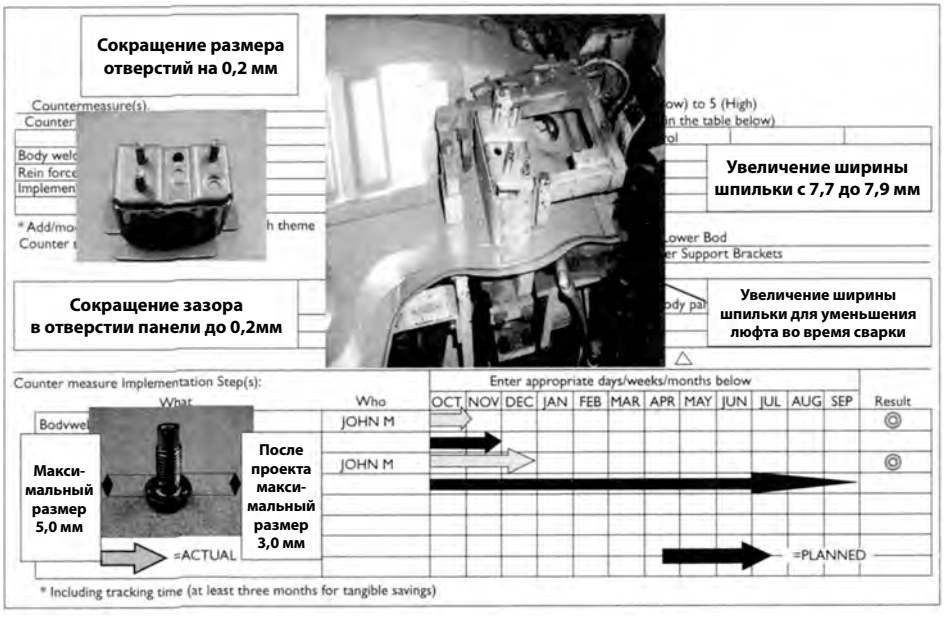


Рис. 8.5. Контрмеры

Мы с Джоном и с поставщиком решили проблему доставки на линию качественных деталей и использования оставшихся некачественных деталей. Контрмеры сработали прекрасно (см. рис. 8.8), и мы убрали молоток обратно в шкаф для инструментов. Количество проблем с посадочными местами усилителей резко сократилось — с 400 до менее 20 случаев в день. Люди больше не получали травмы на этой операции, задние фары не браковали, а количество остановок линии шнуром андон сократилось с почти 1500 до менее 1000 раз в день. Команда была очень довольна, потому что мы сами провели расследование, необходимое для выявления проблемы. Остальные члены бригады, работавшие на этом процессе, тоже оценили это. Хотя реализацией контрмер непосредственно занимался поставщик, они никогда не узнали бы о существовании этой проблемы и не занялись бы ее решением, если бы не мы.

Мы хотели выиграть платиновую премию, чтобы поехать в Японию представлять там наш завод, но эту награду получила другая команда. Мы выиграли золото. Команда в какой-то момент была разочарована, что мы не взяли платину, но ненадолго. Команда была очень воодушевлена, потому что мы что-то изменили. Мы не просто избавились от мо-

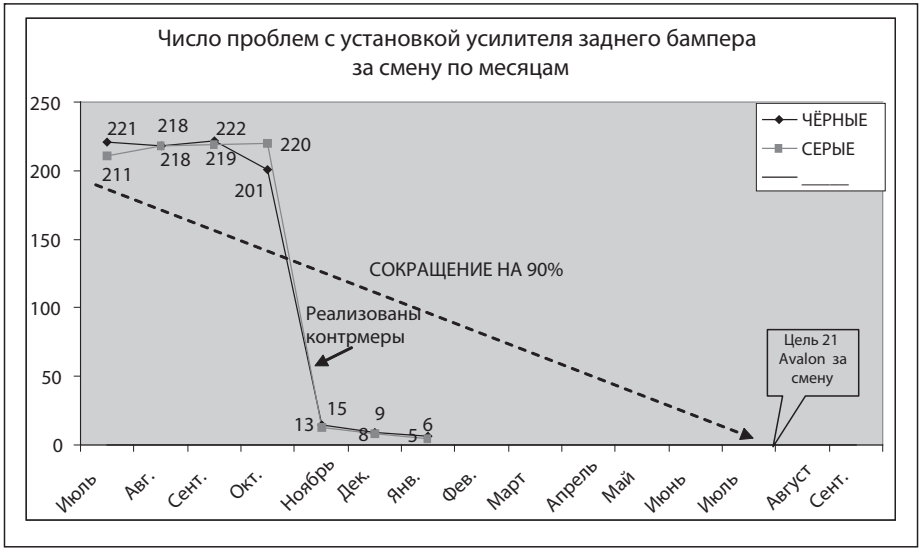


Рис. 8.6. Результаты

лотка, мы непосредственно повлияли на ключевые показатели производительности нашей группы и нашего завода. Мы хотели продолжать, и за последние два года решили еще пять проблем и выиграли серебряную и две бронзовые награды.

Был случай, когда команда работала над проблемой, которая заключалась в том, что дверные замки терялись при транспортировке дверей с линии окончательной сборки на линию дверей. Мы сняли на видео перемещение одной двери на всем расстоянии и выяснили, что в начале конвейера каретки сталкивались друг с другом и замки буквально выбивало из дверей. Мы провели много испытаний, чтобы найти способ удержать их в дверях, но ничего не сработало. У команды появилась идея прикрепить на каретку манжету из ПВХ, чтобы удерживать замок на месте. Мы установили в манжетах шесть моделей замков и более месяца проводили испытания, чтобы убедиться, что сможем доказать эффективность метода. Месяц спустя замки все еще были в манжетах, так что у нас появились доказательства, необходимые для дальнейших действий.

Мы пошли к команде, работавшей в начале линии, и объяснили им проблему. Им не понравилась мысль о необходимости на секунду увеличивать продолжительность операции, доставая замок из двери и кладя его в ПВХ-манжету, но мы показали им данные по количеству потерянных

и бракованных замков и по эффективности этой контрмеры, и они согласились на изменение. Мы пошли в магазин и купили трубку из ПВХ, отрезали более 1400 кусочков по 7,5 см и в субботу сами приклеили их к кареткам. С тех пор ни один замок не потерялся и не был забракован. Я считаю, что, если бы мы не собрали воедино все факты, нам не удалось бы убедить их реализовать такую контрмеру.

В 2008 г. Toyota работает над расширением числа участников кружков качества, чтобы давать членам команды более глубокие знания и усилить непрерывное совершенствование. Toyota считает мощную программу кружков качества, в которой члены команды добровольно вызываются работать над проблемами, одним из лучших признаков того, что уважение к людям и непрерывное совершенствование существуют и процветают. Мы считаем, что неудачи американских компаний в 1980-х гг. обусловлены тем, что они внедряли кружки качества как отдельный метод, не развивая инфраструктуру и культуру, обеспечивающие работу этого мощного инструмента. Они рассматривали это как инструмент быстрого улучшения качества и сокращения затрат, а не как элемент потока создания компетентных сотрудников.

НАЦИОНАЛЬНАЯ КУЛЬТУРА И РАБОТА В КОМАНДЕ

Национальная культура, конечно, сильно влияет на то, как люди работают в команде. Как было сказано в главе 1, японская культура лидирует по показателю коллективизма, тогда как США находятся почти на последнем месте — американская культура отличается сильным индивидуализмом. В США не всегда просто добиться командной работы. Более того, в американской культуре командная работа может даже трактоваться по-другому. В американских компаниях мы часто слышим, что командная работа означает конкуренцию, когда каждая команда пытается превзойти другую. Каждый сотрудник хочет принадлежать к команде победителей. Эта особенность американцев проявляется даже в деловых играх, когда нет никакого материального стимула.

Конечно, научить людей сотрудничать и внутри команд, и с другими командами проще сказать, чем сделать, и в США, и в других странах. Американцы обычно ценят независимость, в них сильно чувство конкуренции. Это вызывает вопрос: как Toyota, с ее культурой командной работы, может повлиять на этот индивидуалистический менталитет? Фудзио Тё, первый президент TMMK, сформулировал это таким образом: «Мы не собираемся изменять американскую культуру. Мы собираемся взять лучшее у американцев и у японцев (из нынешней культуры Toyota) и соз-

дать новый, улучшенный вариант». Другими словами, Toyota стремится использовать независимый, индивидуалистический американский дух — когда человек думает сам, а не просто делает, что ему сказали, потому что «так уже много лет делают».

Следует отметить, что дух конкуренции — один из вторичных принципов, изложенных в документе «Философия Toyota 2001», где говорится: «Конкуренция способствует дальнейшему совершенствованию нашей организации и ее способности добавлять ценность». Главное здесь то, что Toyota хочет, чтобы конкуренция главным образом происходила с другими компаниями, а не между отделами самой Toyota. Toyota использует и здоровую конкуренцию внутри компании, например штамповочные производства на всех заводах Toyota концентрируются на бенчмаркинге и конкурируют по ключевым показателям производительности. Однако в конечном счете Toyota также хочет, чтобы те же самые штамповочные производства делились друг с другом своими приемами, чтобы все они могли стать лучше на благо компании. Конечно, создание культуры, в которой правильно сбалансирована конкуренция и сотрудничество, непросто, даже для Toyota.

ОТСУТСТВИЕ СОЦИАЛЬНЫХ РАЗЛИЧИЙ

Ключевой элемент культуры Toyota и еще один пример организации командной работы отделом кадров связан с минимизацией социальных различий, т. е. согласно философии компании все являются частью одной команды и между сотрудниками и руководителям нет различий, кроме положения, которое они занимают в компании. Как говорилось в главе 2, цель компании — создать такую атмосферу и такое отношение к людям, которое выражалось бы концепцией «мы», а не «мы против них». Toyota воплощает свои принципы в жизнь несколькими путями, например:

- одинаковый дресс-код для всех;
- отсутствие парковочных мест и зон для руководителей: те, кто приезжает раньше всех, занимают ближайшие к офису места для парковки;
- отсутствие специальных туалетов для руководителей;
- отсутствие обеденных залов или столовых для руководителей; все едят в одном месте (за исключением обеденных залов для специальных гостей из других компаний);
- отсутствие специальных офисов для руководителей: все столы находятся в открытом офисном пространстве;
- одинаковые базовые бонусы для всех сотрудников;

- использование специальных офисов, например красивого президентского офиса, в основном для приема гостей, редко для работы руководителей.

Все эти видимые проявления относятся к самому верхнему, поверхностному уровню трехуровневой модели культуры. Можно скопировать все эти особенности и не добиться настоящей командной работы. Но дополненные организационной структурой и ежедневными непротиворечивыми посланиями лидеров Toyota эти видимые организационные моменты передают посыл «Все мы часть одной команды». Совместное принятие пищи, работа плечом к плечу в «открытых офисах», то, что руководители идут руководить в цех, — все это не только ценно как символ, но и предоставляет много возможностей для неформального общения. Это повышает качество общения и дает возможность проникнуться доверием. Политика «открытых дверей» — это хорошо, но если дверь все-таки существует, «подчиненный» все равно осознает, что входит в офис «вышестоящего». Открытый офис означает, что никаких порогов нет.

ВЫВОДЫ

Работа в команде — концепция, о которой просто говорить на семинарах и совещаниях по стратегии. Культура Toyota предполагает осознанную политику, процессы и приемы, поддерживающие и стимулирующие работу в команде. Toyota отличается тем, что, как только концепция становится частью системы, ожидается, что она будет реализована на практике. Она становится элементом цикла PDCA [«планируй — делай — контролируй — реагируй»] в организации. Это означает, что воплощение концепции в жизнь будут намеренно планировать и ежедневно реализовывать путем поддающихся наблюдению, измеримых действий и поведенческих моделей, что состояние реализации будут регулярно проверять и рассматривать любые выявленные отклонения от плана.

КЛЮЧЕВЫЕ МОМЕНТЫ, КОТОРЫЕ МОГУТ БЫТЬ ПОЛЕЗНЫ ДЛЯ ВАШЕЙ КОМПАНИИ

1) Организация целенаправленно создает команды на всех уровнях во всех отделах компании.
2) Повседневная работа распределяется между командами; стандарт — пять-семь человек, подчиняющихся непосредственно бригадиру. Роли и сферы ответственности четко разделены, но команды обучены

гибко реагировать, когда возникает проблема, при этом следуя установленным процедурам.

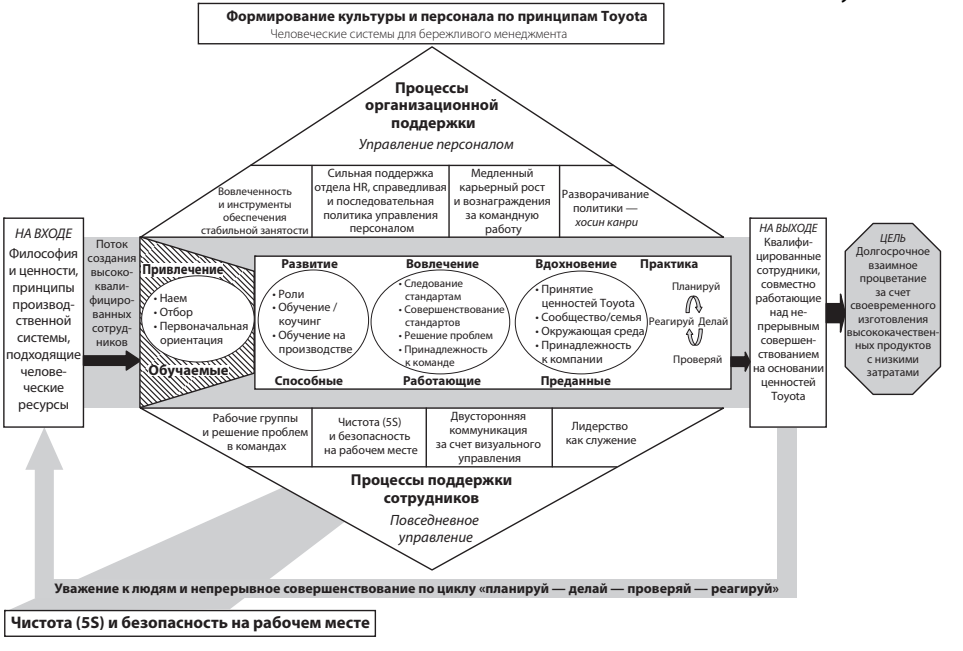
3) Бригады занимаются повседневной работой и решением проблем; лидеры команд играют ключевую роль: они должны понимать заботы членов команды, помогать решать проблемы, контролировать следование стандартам и направлять команду к достижению целей.
4) Группы по решению проблем являются временными; их организуют для решения конкретных проблем или реализации конкретных проектов. Существуют формальные процессы обучения лидеров групп решению проблем, утверждения задач проекта, коучинга и наставничества групп и использования командной работы в качестве средства развития сотрудников. Развитие членов команд не менее важно, чем выполнение конкретных задач.
5) Существуют процессы и приемы, обеспечивающие командную работу на различных иерархических уровнях в организации, например планирование, создание межфункциональных команд и административных отделов, пересекающих границы между всеми функциональными отделами.
6) Соревновательность поощряется как способ мотивировать компанию и отдельные команды в их стремлении к победе, но в конечном итоге командам нужно делиться полученными знаниями с другими командами и работать ради совершенствования всей компании.
7) В компании целенаправленно проводится политика минимизации социальных различий между руководителями и рядовыми сотрудниками, но руководители все равно должны подавать пример.

Глава 9

ЧИСТОТА И БЕЗОПАСНОСТЬ НА РАБОЧЕМ МЕСТЕ

Несомненно, физиологические потребности — самые сильные из всех потребностей. Человек, которому не хватает еды, безопасности, любви и уважения, вероятно, будет сильнее всего страдать от голода, чем от чего-либо другого.

Абрахам Маслоу,
психолог-гуманист



ЦЕЛОСТНЫЙ ПОДХОД

В одной истории, передаваемой как ноу-хау Toyota, рассказывается, как японский сэнсэй из Toyota приехал обучать поставщика производственной системе Toyota. После долгой дороги он пошел в заводской туалет. Вернувшись, он сообщил директору завода, что уезжает. «В туалете грязно, — сердито сказал он. — Пока вы не можете поддерживать порядок и чистоту в туалете, вы не готовы к производственной системе Toyota».

Независимо от того, действительно ли все было именно так, эта история иллюстрирует, насколько фундаментальную ценность имеет в культуре Toyota чистота и порядок. Наверное, самый простой способ начать разговор о чистоте и безопасности на рабочем месте — повторить уже сказанное о базовой программе 5S. Мы объяснили, что 5S вводит стандарт решения проблем и является основой создания правильной рабочей обстановки для всех членов команды.

Программа 5S считается основой безопасности, так как благодаря ей все должным образом организовано, находится на своих местах и снабжено ярлыками, так что каждый может увидеть и изучить стандарт.

Чистая, приятная и безопасная обстановка является в культуре Toyota целостной концепцией. Она охватывает все рабочее место и делится на следующие категории, которые мы будем рассматривать по порядку.

1. Физическая рабочая обстановка:
   h) чистота;
   i) освещение;
   j) температура.
2. Физически безопасные процессы:
   a) эргономичность операций и ротация персонала;
   b) стандартизированная работа, обучение и последующие мероприятия;
   c) раннее реагирование на симптомы.
3. Психологическая безопасность:
   a) безопасность и уважение на работе;
   b) упрощение восприятия;
   c) культура безопасности.
4. Личное здоровье и безопасность:
   a) эффективный учет ограничивающих факторов при организации работ;
   b) доступность качественного медицинского обслуживания;
   c) доступность нужных лекарственных средств.

ФИЗИЧЕСКАЯ РАБОЧАЯ ОБСТАНОВКА: ЧИСТОЕ, ХОРОШО ОСВЕЩЕННОЕ И УДОБНОЕ РАБОЧЕЕ МЕСТО

Тысячи людей каждый год посещают завод Toyota в Джорджтауне, и по завершении экскурсии чаще всего можно услышать: «Просто невероятно, как там чисто, ведь это завод». Согласно распространенной парадигме, завод по-прежнему представляется старым грязным «потогонным» цехом. Однако 5S является элементом целостной культуры Toyota, причем не только в цехе. Эта система распространяется на все сферы: процесс администрирования, содержимое распределительных шкафов и даже внешний вид личных рабочих столов сотрудников. И, конечно, этот приоритет необходимо соотносить с другими бизнес-показателями: безопасностью, корпоративным духом, качеством, производительностью и охраной окружающей среды.

Культура Toyota ориентирована на баланс между сокращением затрат и комфортом, причем комфорт членов команды часто является приоритетом. Еще один пример такого подхода — температура воздуха. Обогрев и кондиционирование на большом заводе обходятся дорого, но, если членам команды слишком холодно или слишком жарко, рабочая обстановка не будет безопасной и приятной. Действия по совершенствованию начались со стандарта. На основании исследований, опроса сотрудников и данных испытаний был установлен стандарт температуры на заводе: не ниже 18 градусов зимой и не выше 26 градусов летом. (Эти цифры относятся к настройкам оборудования, как настройки термостата дома, а реальная температура на рабочем месте, согласно стандарту, не должна превышать 27 градусов.) Стандарт был принят с учетом комфорта членов команды — теперь нужно было достичь этого, по возможности сократив затраты!

ФИЗИЧЕСКИ БЕЗОПАСНЫЕ ПРОЦЕССЫ

Ключевой элемент культуры Toyota — безопасность. Если работа члена команды небезопасна, компания может забыть о создании атмосферы доверия и уважения.

Это проще сказать, чем сделать на автомобильном заводе, где много ручной работы и есть мощное оборудование и механизмы, которые могут привести к тяжелым травмам и даже смерти. Опасность представляют химические вещества (например, краска), искры от сварки, многотонные прессы, расплавленная пластмасса и многое другое. Даже на более щадящих операциях ручной сборки надо постоянно производить сложные движения, которые при ежедневном повторении могут привести к расстройствам,

связанным с повреждениями тканей. Каковы этапы устранения этих опасностей?

Проектирование эргономически безопасных операций

Toyota всегда стремится внести безопасность в проект. Часто первопричину проблемы можно проследить до разработки детали и процесса сборки. Сборка автомобиля — комплексная задача; тысячи деталей поступают от сотен поставщиков первого порядка и других. Как говорилось в предыдущей главе, ключ к безопасности — введение стандартов деталей и технологий сборки, а затем постоянное применение процесса совершенствования PDCA до достижения соответствия всем стандартам. Один из источников проблем с безопасностью — проектирование операций, приводящих к нагрузке и напряжению мышц; этим предметом занимается прикладная наука «эргономика». Пример «правил эргономичного проектирования» представлен в таблице 9.1[1], где говорится, что максимальное толкающее усилие при сборке любой детали, где требуется надавить большим пальцем, не должно превышать 3 кг, а в идеале должно быть меньше 1 кг. Это максимальное усилие в 3 кг равняется силе, с которой мы большим пальцем вдавливаем кнопку в доску для объявлений.

Японцы в Toyota приняли меры, чтобы эти правила эргономичности были именно правилами, а не стандартами. Как уже было сказано, стандарты на Toyota имеют огромную силу, и считается, что компания стремится к их выполнению и не остановится, пока не достигнет этого. Поэтому, например, если для установки детали требуется приложить усилие более 3 кг, значит, она не соответствует стандарту, и инженерам придется работать до тех пор, пока деталь нельзя будет установить, приложив усилие в 3 кг или меньше. При проектировании деталей данное условие не всегда выполняется, так что это считается правилом. Инженеры-проектировщики все равно имеют цель выполнить правило относительно 3 кг и отвечают за это. Однако, если достижение цели очень трудно и экономически нецелесообразно, «несоответствие» правилам перейдет к инженерам-технологам. Их задача — совместно с членами команды разработать инструмент или держатель,

[1] TMMK использует в том числе следующие источники информации об эргономике: «TMC Ergonomic Manual», 2001 г.; «Hand Wrist Cumulative Trauma Disorders in Indusrty» (Силверстайн, 1986 г.); Корлетт и Кларк «Ergonomics of Workspaces and Machines», 1995 г., Бадиспейс, Фезэнт, 1998 г.; «Ergo Design for People at Work», И. Кодак, 1986 г.; MOD 00-25, Справочник военных стандартов Соединенного Королевства по человеческому фактору, Баллингер, Керн и Браун, с. 703; «Справочник по человеческому фактору», Шмидтке, исследование TMMK/Университета Луисвилля, 2001 г.

Таблица 9.1. Пример правил эргономичности толкающего усилия при сборке

Вопрос	Рисунок	Критерии	Цель	Применение при разработке
Толкающее усилие большого пальца		Толкание большим пальцем при площади поверхности <30 мм² (примерная площадь кончика пальца). Если у пальца нет опоры, рекомендуется предел нагрузки 1 кг	Строение кончика пальца (большого пальца) не способствует поглощению высокого контактного напряжения, что может привести к травме нервов, сухожилий и связок	Если усилие превышает заданное, можно использовать альтернативы, чтобы уменьшить необходимое усилие или улучшить захват или площадь поверхности, чтобы можно было прилагать большее усилие без опасности для здоровья
Не должно превышать	**Идеальное значение**	**Типичная деталь/пример**	**Критерии измерения**	
3 кг	≤1 кг	Втулка с одним креплением	Измеряется с помощью измерителя нажимного типа или датчика нагрузки. При измерении следует как можно ближе воспроизвести производственные условия, такие как отведенное время и вектор силы	

помогающий оператору надавить на деталь, приложив большим пальцем усилие менее 3 кг. Для оператора не важно, достигается ли положительный эффект за счет совершенствования процесса или продукта.

Один из инструментов, используемых инженерами-разработчиками Toyota для встраивания безопасности в проект, — оцифровывание процесса сборки. С помощью специальных программ инженеры создают трехмерные копии человека, выполняющего сборочную операцию, от одной рабочей станции к другой. Программа используется для виртуального анализа проекта, в котором участвуют инженеры из отдела разработки продукта, технологи и представители завода, в том числе рядовые рабочие.

Рейтинги эргономичности и ротация

Toyota много внимания уделяет предотвращению травм, особенно связанных с хроническими травмами, использование рейтингов эргономичности

позволяет их выявить. В прошлом у Toyota были серьезные проблемы с хроническими травмами, и, будучи обучающейся организацией, компания сделала решение этих проблем приоритетной задачей. Поскольку травматизация тканей в данном случае происходит постепенно и достаточно сильно зависит от конкретного рабочего, невозможно в определенный момент времени точно установить, какие действия в долгосрочной перспективе вызовут у данного человека проблемы со здоровьем. Рейтинги эргономичности указывают на потенциальные проблемы; операции внизу списка менее травмоопасны в долгосрочной перспективе. Toyota работает над минимизацией рисков и отслеживает улучшения в рейтингах, а также использует их для планирования ротации каждого члена команды.

В рейтингах эргономичности отражены неестественные положения или положения с чрезмерной нагрузкой на верхнюю или нижнюю часть тела. Каждому процессу присваивают объективный номер в рейтинге; так компания получает возможность установить стандарт, где учитываются стандарты отрасли промышленности и опыт завода. Операции разделяют на красные (высокая нагрузка), желтые (средняя нагрузка) и зеленые (низкая нагрузка). На основании этих рейтингов можно устанавливать стандарты ротации членов команды.

Ротация рабочих — важный элемент культуры Toyota; мы обсуждали ее в разделе о командной работе, поскольку это ключевая основа непрерывного совершенствования. Ротация рабочих также является ключом к предотвращению травм, вызванных повторяющимися движениями.

Рабочие в Японии имеют очень похожее телосложение; их рост и вес колеблются в узком диапазоне. Поэтому спроектированную в Японии операцию по работе с деталью автомобиля почти все выполняют под одинаковым углом и несут одинаковую нагрузку. В США параметры рабочих различаются значительно больше: одну и ту же работу может выполнять женщина ростом 1,5 м и весом 41 кг, а потом — мужчина ростом 1,8 м и весом 113 кг. Эта разница обострила проблемы эргономичности и привела к росту числа травм. Было испытано множество контрмер для решения этих проблем, но комплексное решение обеспечили следующие контрмеры:

- краткосрочные: ввести ротацию на основе эргономичности;
- среднесрочные: спроектировать рабочие станции, адаптируемые к любому типу телосложения и росту;
- долгосрочные: проектировать автомобили и детали с учетом стандартов безопасности.

Стандарты проектирования имеют большое значение, но стало ясно, что их необходимо дополнить ротацией рабочих. Иными словами, если член

команды два часа делает работу на уровне выше плеч, то потом он будет выполнять операцию, не требующую нагрузки на верхнюю часть тела. Он будет работать на уровне пояса или ниже. Сходным образом, если он в течение двух часов выполняет работу с высокой нагрузкой, остаток рабочего дня он будет работать на другой операции. На рис. 9.1, взятом из руководства по диагностике процессов TMMK, представлен пример четырех групп мускулов, получающих нагрузку при выполнении четырех видов работ. Не следует нагружать ту же группу мускулов три или даже два раза в течение дня.

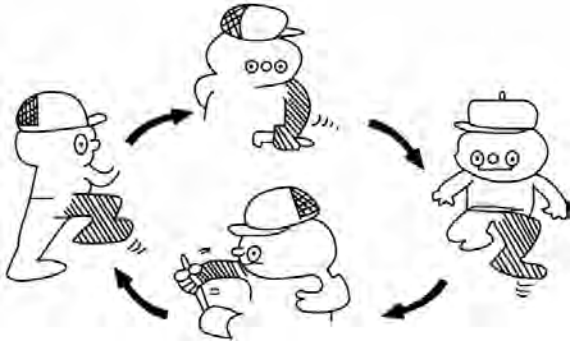


Рис. 9.1. Четыре операции, при которых нагрузка приходится на четыре группы мышц

Как и в других аспектах культуры Toyota, здесь необходимо ввести стандарт, после чего начинаются действия по совершенствованию.

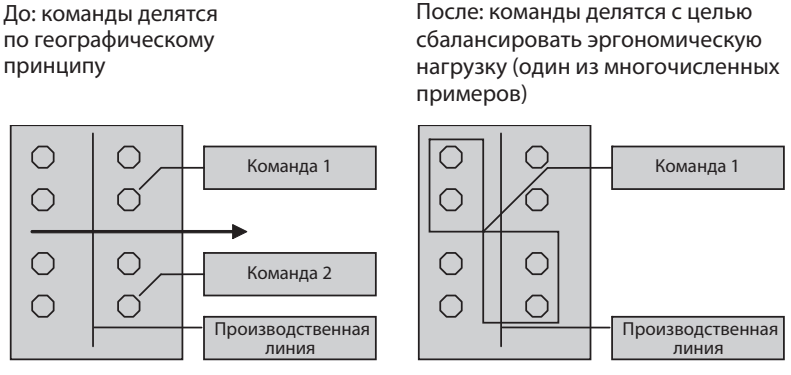


Рис. 9.2. Корректировка ротации рабочих с целью сбалансировать нагрузку по принципам эргономичности

Эти перемены помогли снизить риски в краткосрочной перспективе, но настоящей основой повышения безопасности в долгосрочной перспективе стало устранение первопричины — сокращение количества опасных операций на заводе. Можно привести два примера таких действий, когда члены команды и группы поддержки помогли реализовать некоторые улучшения. Первый пример известен как «Решение проблемы с помощью рыболовной лодки из супермаркета». Члены команды работали в нише колеса в передней части автомобиля, вставляли там провода, соединявшие колесо с другими частями. До усовершенствования им приходилось сгибаться по пояс в течение всей операции, чтобы выполнить задачу. Команда поработала над идеями по улучшению и провела мозговой штурм: обсуждалось, как можно ездить на стуле, как при выполнении операции все время сидеть, чтобы нагибаться вообще не приходилось.

Командная работа и поддержка опытной группы техобслуживания и инженеров позволили спроектировать простое кресло и рельсы для перемещения. При создании кресла команда просмотрела каталоги в поисках кресла, которые выполняло бы нужные им функции. Они не нашли ничего подходящего, все кресла были дорогие, а доставка заняла бы несколько недель. Один член команды, заядлый рыболов, предположил, что с этой задачей справится сиденье из рыболовной лодки: оно спроектировано так, чтобы можно было сидеть целый день, у него есть подголовник, оно может поворачиваться. Команда согласилась, и на следующий день он принес сиденье из рыболовной лодки. Они смогли реализовать новую контрмеру, заключающуюся в переходе на сидячую работу. Многие команды им завидовали: они смогли сидеть, повысили безопасность операции и увеличили время, добавляющее ценность.

Это очень помогло снизить риски, связанные с эргономичностью, сократить количество неэргономичных операций и травм (см. рис. 9.3).

Еще один пример простого улучшения в сфере безопасности на заводе в Джорджтауне — использование регулируемых платформ. На участках шасси всегда было много операций, где члену команды требовалось поднять руки выше головы, чтобы выполнить работу. После создания платформ, которые поднимались и опускались нажатием кнопки, человек любого роста мог выполнять работу на безопасной высоте, на уровне между поясом и плечами (см. рис. 9.4). Эта возможность регулировать условия работы / конфигурацию операции способствовала смягчению рисков, связанных с эргономичностью, и снижению количества травм, обусловленных опасными операциями.



Рис. 9.3. Примеры приспособлений для сидения, позволяющих избежать неудобного положения

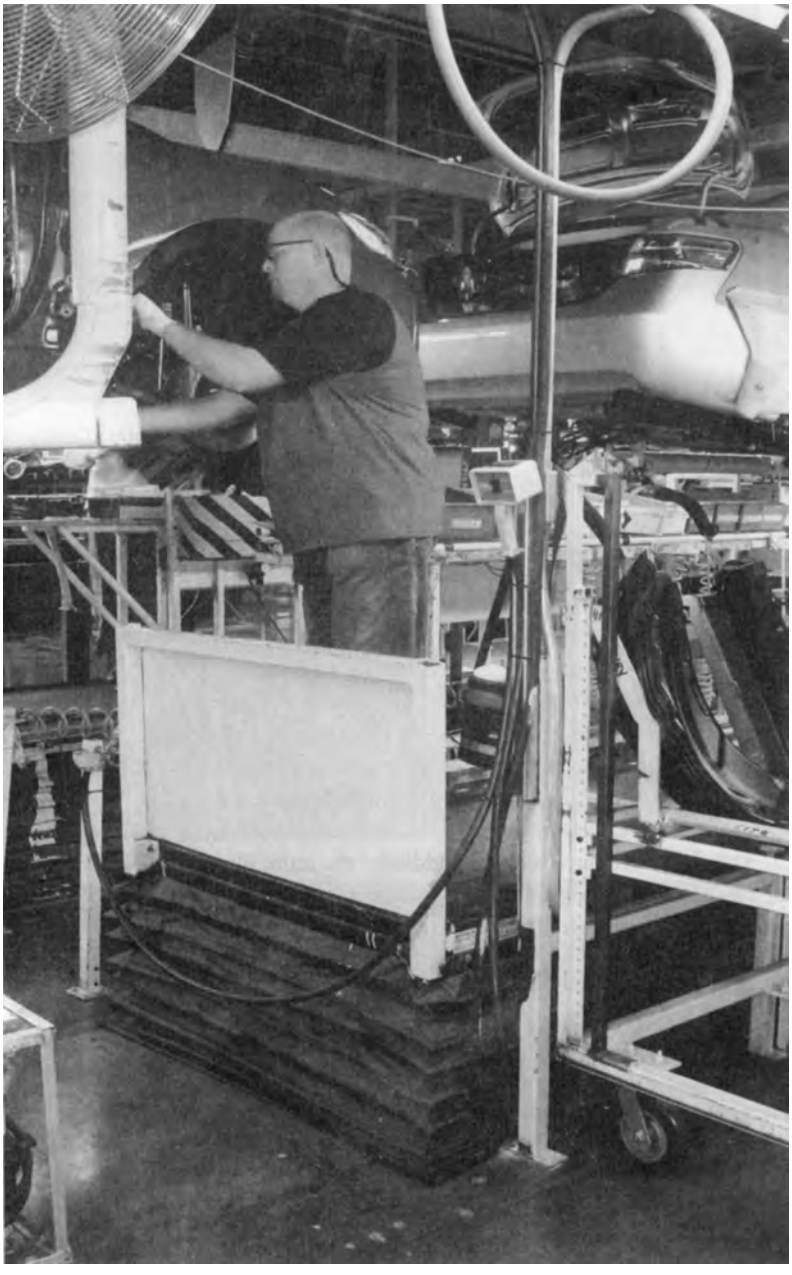


Рис. 9.4. Пример регулируемой платформы для людей разного роста

Совещание по кикен ёти

Совещание по обучению кикен ёти, которое на TMMK называют совещание по KYT (Kiken Yochi Training), — это ежедневная пятиминутка, которую проводят с каждой бригадой, чтобы все члены команды уделяли большое внимание безопасности. Кикен ёти можно примерно перевести как «предвидение опасности». Совещание организуют, чтобы члены команды обращали внимание на обстановку и предвидели создание опасной ситуации на рабочем месте, например опасное поведение, связанное с собственной работой или работой других членов команды. На совещании проблему выявляют и обсуждают; определяют контрмеры.

Для команды это ежедневное совещание — как возможность пообщаться для спортсменов, например, тайм-аут в баскетбольном матче, когда все могут остановиться, сделать шаг назад и посмотреть на процесс со стороны. Совещание поддерживает принцип «безопасность на первом месте», делает безопасность элементом повседневного поведения и культуры. Это также демонстрирует членам команды приоритетность безопасности для компании: каждый день линию в рабочее время останавливают на пять минут, чтобы обсудить безопасность.

Стандартизированная работа, рабочий инструктаж и безопасность

Управление безопасностью на Toyota подразумевает рассмотрение и процесса, и человека, чтобы гарантировать отсутствие травм. Стандартизированную работу часто используют как инструмент сокращения затрат за счет повышения производительности рабочего. В Toyota это также ключевой инструмент обеспечения безопасности. Стандартизированная работа предполагает такую организацию операции, которая позволяет ликвидировать случаи нарушения техники безопасности (ТБ) и факторы риска расстройств, связанных с хроническими повреждениями тканей. Следующий этап — должным образом обучить рабочих, чтобы они выполняли операции, следуя ТБ. Можно организовать безопасный процесс, но, если выполняющий работу человек делает это неправильно, травма все равно может произойти. Поэтому безопасность интегрирована в обучение фундаментальным навыкам, в описания стандартизированной работы, в обучение по методу рабочего инструктажа и в системы последующих мероприятий. Мы считаем, что компания не может достичь высокого уровня безопасности в отсутствие всех этих элементов (а они присутствуют в немногих компаниях).

Входящие в состав стандарта ключевые моменты безопасности в описаниях работы всегда отмечают и выделяют крестом (см. рис. 9.5). В данном случае рассматривается установка патрубка. В стандарте работы указана последовательность этапов для выполнения работы в соответствии со временем такта. Там также показаны перемещения члена команды при выполнении работ по этапам. Известно, что некоторые операции потенциально опасны для здоровья. Они отмечены жирным крестом. Например, при закреплении патрубков пятью винтами на этапе 8 может возникнуть проблема с безопасностью. Внизу листа, в разделе комментариев, указано, что при завинчивании винтов пневматическим пистолетом запястье нужно держать ровно. Если выгибать его вверх или вниз (сгибание или разгибание) во время повторяющихся циклов, в долгосрочной перспективе это может привести к туннельному синдрому запястья.

Там, где в описаниях стандартизированной работы стоит зеленый крест, в соответствующий бланк разбивки работы на составляющие, используемый для обучения по методу производственного инструктажа, будут входить подробные указания о том, как правильно выполнять работу, а также пример неправильного подхода. Эти детали обычно изображены на рисунке; там указано, например, под каким углом к полу должен стоять рабочий или под каким углом и на какой высоте нужно держать инструмент, чтобы не подвергать риску запястье (см. рис. 9.6). Следует отметить, что в данном примере на рис. 9.6 выполнение работы выше головы само по себе нетехнологично, но можно по крайней мере держать пневматический инструмент, не изгибая запястье. Обучение по методу производственного инструктажа — это недостающее звено в процессе превращения хорошо разработанного стандарта работы в повседневную практику на рабочем месте. Мы называем его недостающим звеном, потому что даже в тех компаниях, где применяется «бережливый» метод стандартизированной работы, редко разрабатывают формальный процесс обучения по методу производственного инструктажа.

После того как член команды обучен следовать процедурам стандартизированной работы и выполнять операции, следуя технике безопасности, остается еще один этап — контроль. На Toyota бригадиры, лидеры групп и даже помощники руководителей должны ежедневно контролировать процесс.

Мы уже говорили о том, как важны для решения проблем и процесса непрерывного совершенствования стандартизированная работа и обучение. Это система, позволяющая использовать полученные при работе с проблемой знания и стандартизировать их, чтобы все, кто выполняет эту операцию, делали это наилучшим на сегодняшний момент способом. То же

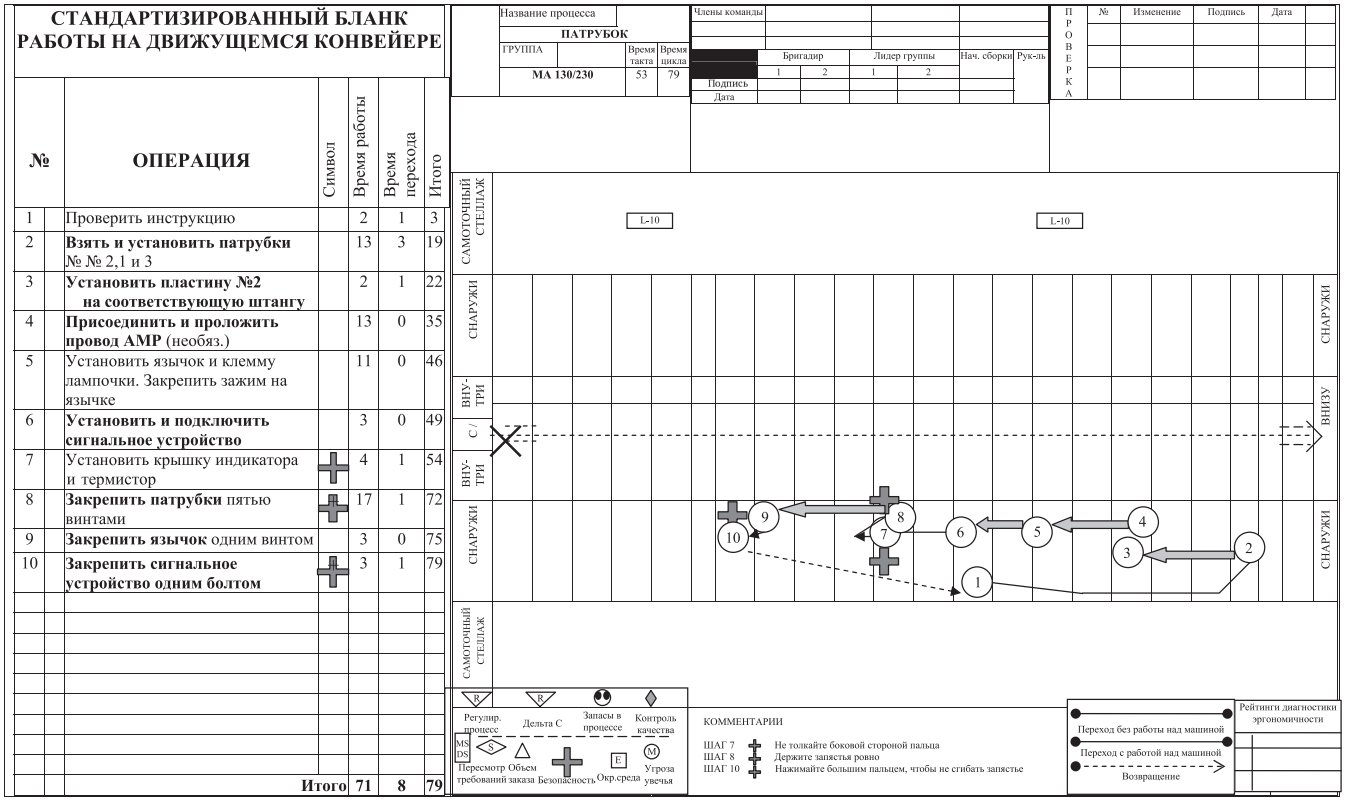


Рис. 9.5. Пример стандарта работы, где подчеркнуты возможные проблемы с безопасностью

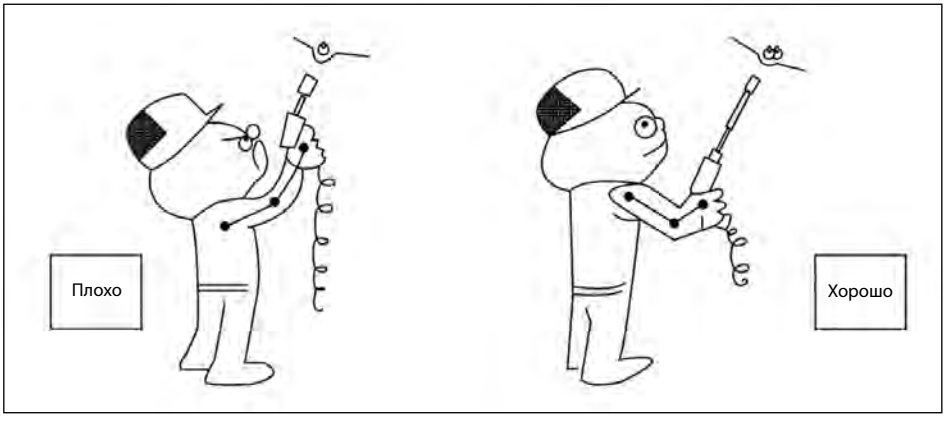


Рис. 9.6. Плохой и хороший способы выполнения операции

относится и к безопасности. Использование стандартизированной работы и системы обучения для обеспечения безопасности позволяет интегрировать ее в культуру Toyota; это не отдельная задача отдела техники безопасности. Это способ ведения бизнеса.

Раннее реагирование на симптомы

Когда Эрни Ричардсона с должности директора завода по производству КПП в Джорджтауне перевели на должность начальника по безопасности и медицинскому обеспечению всего комплекса, он столкнулся с трудной, но интересной задачей. Будучи директором завода, он отвечал за безопасность своей площадки, но сейчас он отвечал за медицинское обеспечение всего комплекса. На Toyota нередко производят такую ротацию с целью расширить кругозор человека и привнести свежие идеи. Эрни прошел хорошее обучение решению проблем по методу Toyota, так что он начал с самого начала — какова задача? Он провел немаваси (неофициальное обсуждение планируемых изменений / будущего проекта с заинтересованными сторонами с целью узнать их мнение, заручиться поддержкой и т. д. — *Прим. пер.)*, обсудив безопасность с представителями многих сторон, и пришел к выводу, что целью было не допускать никаких травм — ни у одного рабочего, а если кто-то получил травму, это стоило срочно расследовать.

Проведя дальнейшие исследования, Эрни обнаружил, что надо пойти дальше. Ему нужно было найти факторы, влияющие на травмы, как в управлении качеством — уровень ноль дефектов достижим за счет предотвращения, а не выявления проблем. Поэтому он сконцентрировался на раннем

реагировании на симптомы. Почему бы не исправить процесс до того, как он выйдет из-под контроля?

Довольно скоро все затраты на систему раннего реагирования на симптомы (систему РРС) окупились. За два года завод в Джорджтауне сократил фонды на компенсации для рабочих на 25 млн долларов.

Система раннего реагирования на симптомы основана на идее о том, что чем раньше проблему выявить, тем больше шансы ввести профилактические контрмеры. Хронические болезни возникают за не сразу; сначала член команды испытывает трудности при выполнении работы, потом это становится дискомфортом, он испытывает боль и наконец возникает хроническое заболевание (или происходит травма). Цель — обучить членов команды приводить в действие шнур андон и выявлять проблему на самом раннем этапе, решать проблему и гарантировать, что члену команды не придется из-за этой проблемы обращаться за медицинской помощью для лечения травмы (см. рис. 9.7).



Рис. 9.7. Программа раннего реагирования на симптомы

Когда член команды испытывает дискомфорт и «тянет за шнур андон», начинает действовать система раннего реагирования на симптомы. Кажется, что принцип «когда член команды испытывает дискомфорт, он должен потянуть шнур андон (образно) и решить проблему» находится на уровне здравого смысла. На самом деле, конечно, так и есть, но многие препятствия могут помешать реализации этой последовательности на практике. В системе PDCA должно быть осознание проблемы, поддержка, отчетность и стандарты. В системе раннего реагирования на симптомы все это тоже есть. В таблице 9.2 приведены основные этапы, выполняемые после того, как член команды привел в действие шнур андон. Существуют четкие

стандарты времени реагирования, определения контрмер, их реализации, подтверждения их эффективности и закрытия дела в течение 20 дней.

Таблица 9.2. Правила функционирования системы раннего реагирования на симптомы (РРС)

Основное содержание ключевых шагов	Срок	Основная роль	Поддержка
1) Член команды в первый раз сообщает о дискомфорте/трудностях		Член команды	
2) Создать «новое дело» и собрать базовые сведения	≤ 24 часа	Лидер группы	Член команды
3) Исследование	≤ 2 рабочих дней	Лидер группы	Система РРС
4) План контрмер	≤ 5 рабочих дней	Лидер группы	Система РРС
5) Реализация контрмер — краткосрочных/временных	≤ 10 рабочих дней	Лидер группы	Руководитель сектора
6) Оценка консультантом по восстановлению трудоспособности всех дел, открытых > 10 дней*	> 10 ≤ 15 рабочих дней	Консультант	Система РРС
7) Реализация контрмер	≤ 20 раб. дней	Лидер группы	Руководитель сектора
8) Подтверждение контрмер	≤ 20 раб. дней	Член команды	РРС/лидер группы

* Оценка консультантом по восстановлению трудоспособности до 10-го дня необязательна. Все дела, открытые более 10 дней, должны пройти оценку до 15-го дня.

Определения

Дело РРС — член команды, сообщивший о признаках дискомфорта/трудностей в результате накопленного напряжения.

Команда РРС — один или несколько членов команды, выделенные руководителем сектора для поддержки программы РРС.

Консультант по восстановлению трудоспособности — представитель компании, предоставляющей медицинские услуги, выделенный для поддержки программы РРС.

Расстройство, связанное с хронической травматизацией, — травма или нарушение, возникающее со временем из-за повторяющегося воздействия факторов физического напряжения.

Острая травма — травма, возникающая в результате одного травматичного события.

(*Источник:* внутренний документ ТММК по процедурам функционирования РРС.)

После запуска проекта специалисты начинают отслеживать ситуацию и готовят отчетность, а после анализа начинают решать проблемы. Первый этап — поговорить с рабочим, хорошо знающим данный процесс, и узнать его или ее взгляд на ситуацию и проблему. Такой специалист сможет выявить ключевые моменты, например, когда начался дискомфорт и изменилось ли что-нибудь в процессе или в необходимых движениях примерно в то время.

Лидеры групп и члены команды раннего реагирования на симптомы проходят обучение, чтобы они могли выявлять определенные симптомы. В таблице 9.3 представлен пример болевых ощущений в кистях и запястьях. В полной таблице приведено много симптомов во всех частях тела, в том числе в шее и плечах, в плечах и предплечьях и т. д.

Таблица 9.3. Пример болевых ощущений в кистях и запястьях

Симптомы	Положение/ движения	Силы/нагрузки	Проверить:
Покалывание/онемение средней части (со стороны мизинца) кисти/пальца	Длительное нахождение запястья в согнутом или разогнутом положении	Работа молотком с нажатием рукой вокруг основы большого пальца или сбоку кисти	Плохая посадка деталей Инструменты не используются или недоступны Отсутствие приспособлений, фиксирующих деталь, например, вставка плавких предохранителей в коробку на весу

Потом за членом команды наблюдают, во многих случаях его работу снимают на видео, чтобы можно было более внимательно проанализировать возможные причины. Возможно, виноваты элементы операции или конкретные движения или положение члена команды. После обучения команда может определить положения рабочего, которые приведут к травме, если находиться в них часто или долго. Пример «плохих» положений шеи представлен на рис. 9.8.

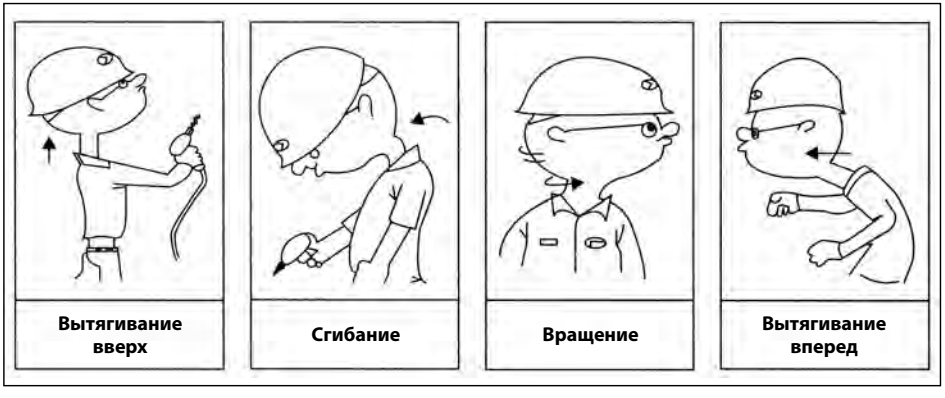


Рис. 9.8. Иллюстрация положений шеи, являющихся факторами риска

ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ НА ЗАВОДЕ

Безопасность подразумевает не только чисто физическую, но и психологическую составляющую. Она начинается с обстановки уважения, когда члены команды не боятся психологических травм. Она также касается защиты от чрезмерного стресса на работе. Мы подчеркивали, что Toyota ставит перед сотрудниками трудные задачи, но существует разница между трудной задачей и психологическим стрессом. Согласно культуре Toyota надежность оборудования и безопасность членов команды — главный приоритет.

Обстановка безопасности и уважения

Мы уже говорили, что член команды должен чувствовать себя спокойно, поднимая проблему, и знать, что компания или начальник не накажет его за это. Та же концепция распространяется и на более широкий культурный контекст. Майк Хосеус вспоминает, как он начинал работать в TMMK:

> *Помню, в самом начале существования завода в Джорджтауне нам как руководителям внушили, что мы не должны мириться с какими-либо неуважительными действиями, высказываниями или символами любого рода, направленными на любого человека или группу людей. Мне сказали думать о заводе, особенно о моей команде, и действовать так, как будто там работает моя мать или дочь. Именно такое отношение было эталоном. Соответственно, на заводе или в раздевалках не должно было быть никаких настенных календарей с девушками или непристойных фотографий. В разговорах в цехе, на совещаниях руководства или где бы то ни было запретили ругательства. Думаю, сейчас на рабочих местах такое неуважительное поведение менее распространено, но 20 лет назад Toyota такими требованиями ломала все стереотипы заводской культуры. Я помню, как Черил Джонс, нынешний вице-президент по производству на заводе в Джорджтауне, ответила на вопрос посетителя о том, что ее больше всего удивило в работе на Toyota. Она сказала, что, работая там, всегда чувствовала себя в безопасности как женщина и что она ценит культуру уважения и доверия, проявляющуюся в отсутствии ругательств, оскорбительных изображений женщин и в возможности для женщины двигаться вверх по карьерной лестнице. Она готовила себя к «жесткой» обстановке завода, но на Toyota все оказалось по-другому. Будучи мужчиной, я и не подумал бы о таких вещах, но, услышав, как это высказывает женщина, я оценил такое отношение, как элемент культуры, и понял, что это заслуга Toyota, а не общепринятая практика.*

Упрощение восприятия: трудность, но не стресс

В культуре Toyota существует концепция, согласно которой работа должна быть трудной, но не вызывающей стресс; все должны следовать стандартам, совершенствовать свои процессы и решать проблемы. Этот процесс совершенствования позволяет членам команды использовать свои творческие способности и дать волю потенциалу своего воображения. Однако, если человек испытывает стресс, его потенциал ограничен. Работая в Центре высококвалифицированных сотрудников и организаций над улучшениями в школах, мы познакомились с последними исследованиями мозга, показывающими, что, если ученик дома или в школе испытывает стресс, активируется зона его мозга, отвечающая за механизм «бей или беги», а когда активирована эта зона, она блокирует остальные участки мозга, в том числе фронтальную зону, отвечающую за творческое мышление.

В начале существования завода в Джорджтауне бригадиров обучали обеспечивать отсутствие стресса при выполнении процесса и давать членам команды время подумать. Один японский тренер философски назвал это «позволить дзен свершиться». Он объяснил, что, если мысли членов команды заняты, для творческого мышления не остается места. Бригадиры должны были убедиться, что члены команды могут свободно мыслить. Тренер также заметил, что обратная ситуация приводит к той же проблеме. Если процесс слишком легкий и совсем нет интересных задач, члены команды с большой вероятностью будут думать обо всем, кроме совершенствования работы. Главное — найти баланс.

Этот процесс упрощения в культуре Toyota начинается с отношения к членам команды на линии как к экспертам. А поскольку они выполняют единственную в компании работу, добавляющую ценность, о них нужно заботиться. Один японский тренер сказал Майку Хосеусу, что члена команды на линии нужно воспринимать как хирурга, выполняющего операцию. Задача доставщика материалов — обеспечивать поддержку специалиста и подавать ему необходимые инструменты и расходные материалы именно тогда, когда они нужны, чтобы членам команды не приходилось об этом думать и они могли сосредоточиться на важной задаче — работе с автомобилем.

Культура безопасности

Эрни Ричардсон считает, что TMMK смогла значительно сократить уровень регистрируемых инцидентов на заводе благодаря нескольким ключевым системам: раннему реагированию на симптомы, поддержке руководства и отчетности, а также созданию культуры безопасности.

Эрни считает, что Гари Конвис и его приход в TMMK поспособствовали этой перемене.

В самом начале проекта специалиста по безопасности, занимавшегося этой областью, перевели на другую должность, так что команде нужно было заполнить вакансию. Решили найти подходящего сотрудника внутри компании, взять человека с производства, обладающего практическим опытом, а также некоторыми познаниями в области безопасности. Они выбрали Терри Мэннинг, которая работала как член команды на участке сварки кузова. У нее был опыт работы в Комиссии по безопасности секции; она также входила в команду раннего реагирования на симптомы. Терри — еще один представитель потока создания ценности сотрудника; она прошла соответствующее обучение, была заинтересована в своей работе члена команды и проявила инициативу, воспользовавшись возможностями развития, не входящими в основную программу обучения. Сейчас Терри заняла должность, позволяющую ей развиваться как бывшему члену команды; она отвечает за проект, охватывающий весь завод, направленный на изменение культуры управленческой команды каждого отдела. Терри описала нам процесс, состоящий из четырех стадий, который должен был пройти каждый отдел для улучшения корпоративной культуры безопасности.

- На первой стадии проводится обучение команды менеджеров отдела: TMMK решила включить сюда всех начальников, начиная с бригадира и выше. Эта стадия помогает всем понять, как культура влияет на безопасность.
- Вторая стадия состоит из трех этапов. Первый — аттестация с помощью членов команды. Им задают вопросы относительно культуры и того, как обстоят дела с безопасностью. Чтобы получить от членов команды честные ответы, опрос проводится анонимно, но при этом ответы доступны для всеобщего обозрения. Второй — создаются фокус-группы с целью рассмотреть результаты опроса и открыто, честно обсудить со всеми членами команды, в чем, по их мнению, заключаются проблемы. Члены команды могут быть совершенно искренни и часто называют имена начальников, которые, по их мнению, не помогают обеспечивать безопасность. Третий — Терри суммирует высказывания членов команды из фокус-групп и готовит отчет для команды руководителей. Это трудное, но очень полезное мероприятие, обеспечивающее вовлеченность и заинтересованность людей в дальнейших действиях.
- На третьей стадии создаются команды из рядовых рабочих, направленные на то, чтобы дать членам команды полномочия и вовлечь их в процесс. Для поддержки команд рядовых рабочих также фор-

мируется экспертная команда из руководителей. Экспертная команда в ТММК состоит из семи-девяти человек, в нее входят сотрудники разных должностей в секции, от генерального директора до члена команды. Эти люди также входят в каждую команду из рядовых работников: один человек посещает все их совещания как тренер. Это помогает добиться ответственности за процесс как руководителей, так и членов команды. Затем команды рядовых рабочих выделяют добровольцев для принятия мер.

Команда использует результаты аттестации (со второй стадии), чтобы определить приоритетные участки и методы действий. Команды, как правило, не изобретали ничего нового, а рассматривали существующие программы и думали, как на их основе улучшить культуру безопасности. Вот небольшой пример: команда не желала создавать еще один информационный листок, но не хотела и ликвидировать уже имеющийся. В нем содержалась хорошая информация, но в рамках существующей культуры он рассматривался как нечто неважное, незначительное. Члены команды договорились с начальником отдела и провели пару часов у дверей завода. Они лично вручали листок каждому члены команды и благодарили его за серьезное отношение к безопасности. Это было небольшое, но важное мероприятие; оно быстро стало элементом ноу-хау и культуры отдела.

Следующий пример действий рядовых работников еще больше связан с решением проблемы. Команда анализировала программу раннего реагирования на симптомы и выяснила, что количество обращений по этой программе сокращается, а количество несчастных случаев — нет. Они обнаружили, буквально на уровне рядовых рабочих, что члены команды неохотно признавались в возникновении проблем, так как узнали: с этого момента начинается отсчет двухгодичного периода, в течение которого рабочие получают компенсацию за травму. Получалось, что их наказывают, если они выполняют правила раннего реагирования. Это не входило в намерения руководства, и политику немедленно изменили: сейчас отсчет начинается, когда член команды в первый раз обращается в больницу за медицинской помощью. Теперь члены команды получают поощрение за раннее выявление проблем и их решение.

Еще один пример изменения культуры касается бригадиров. Выяснилось, что к их обязанностям добавили такое количество административных и ежедневных проверок, что им трудно было проводить все. Обязанности бригадира были проанализированы, и многие ежедневные задачи были сочтены не добавляющими ценность и ликви-

дированы. Целью было сконцентрироваться на процессах и на проверках, оказывающих максимальное положительное воздействие. К ним относятся рейтинги эргономичности и ротация, программа раннего реагирования на болевые ощущения и ежедневный контроль стандартизированного положения тела и рук рабочего. Ежедневный контроль положения работника выполняется следующим образом: бригадир каждый день наблюдает, как один член команды выполняет какой-либо процесс, и подтверждает, что его тело находится в правильном положении. Бригадиры регистрируют любые отклонения от стандарта и действия по исправлению ситуации. В рамках существующей культуры безопасности это рассматривается как партнерские отношения с членом команды, а не полицейские меры, когда хотят поймать человека, делающего что-то не так.

- Четвертая стадия посвящена поддержке команд и реализованных улучшений. Цель — добиться непрерывного стабильного сокращения количества происшествий в долгосрочной перспективе, ликвидировав пики и спады. Сейчас на TMMK ситуация именно такая: команды рядовых рабочих проводят совещания раз в неделю, иногда в рабочее время. Совершенствование продолжается, количество происшествий сокращается. Эрни приводит цифры — количество происшествий в отделах, где реализована культура безопасности, — и за два года они сократились буквально в два раза.

Эрни и Терри очень воодушевлены достигнутым за несколько лет в области культуры безопасности на заводе; они активно делятся полученным опытом с другими заводами Toyota.

ЗАБОТА О ЧЛЕНЕ КОМАНДЫ — ЛИЧНОЕ ЗДОРОВЬЕ И БЕЗОПАСНОСТЬ

Хотя компания стремится к нулевому травматизму, случается всякое. Случается на работе и не на работе. Потребность заботиться о членах команды сохраняется.

Решение проблемы травм на производстве

Что делать, когда член команды получает на работе какую-либо травму? Традиционный ответ — отправить его домой. Эрни Ричардсон выяснил, что на самом деле такая мера далеко не идеальна как для компании, так и для травмированного сотрудника.

Медицинские учреждения на площадке

Toyota с самого начала организовала на площадке TMMK медицинские клиники, в которых по контракту работали доктора и медсестры, обеспечивавшие медицинское обслуживание на производстве. Два крупных усовершенствования позволили расширить это обслуживание. Во-первых, все вышеперечисленные улучшения в сфере безопасности способствовали сокращению количества работников, нуждающихся в услугах клиники. Во-вторых, была усовершенствована работа самой клиники: менеджеры Toyota помогли применить принципы «Философии Toyota 2001» к процессам в клинике. Эрни объясняет:

Мы провели кайдзен-мероприятия, направленные на ликвидацию потерь. Мы повесили карты ямацуми (карты баланса времени) для каждого сотрудника в клинике, чтобы они отмечали, на что тратят время в течение дня. Команда реализовала улучшения, повысившие эффективность обслуживания персонала и членов команды, а также повысившие качество.

Только в одной клинике со штатом 10 человек команда смогла сократить потребность в человеческих ресурсах на 2,6 человека. Следуя дао Toyota, мы не хотели, чтобы кто-то потерял работу в результате введения усовершенствований. Мы могли бы подождать естественной убыли рабочей силы, но в широкой перспективе компания решила использовать освободившихся работников для лечения непроизводственных заболеваний членов команды — простуды, гриппа и т. д. Так удобнее для членов команды — им не приходится производить доплату во внешней клинике; это сокращает выплаты компании по остальным больничным по лечению непроизводственных заболеваний.

Аптека на площадке: сначала ошибка, потом успех

В первой главе мы уже упоминали, что Toyota не идеальна. И это действительно так. Toyota, как и все остальные компании, совершает ошибки, но лучше большинства других реагирует на них и быстрее их исправляет. Одно «улучшение» в Джорджтауне, которое, по замыслу, должно было сократить затраты, в первый раз вышло боком. Руководство решило открыть на площадке аптеки, чтобы работники могли получать там лекарства по личным рецептам. Казалось, что эта идея позволит значительно сократить затраты, но члены команды сразу же отреагировали отрицательно. В данном случае руководство прислушалось к ним недостаточно внимательно. Пит Гриттон, вице-президент по персоналу завода в Джорджтауне

и американского проектного и производственного отделения Toyota, так объяснил ситуацию: «Когда мы открыли на площадке аптеку, некоторые члены команды подумали, что это плохая идея, что это неудобно. Раньше можно было пойти в Kroger's (местный супермаркет с аптекой) и заплатить 3 доллара, а теперь вашей жене придется ради этого идти на завод. Я думал, это хорошее нововведение, которое позволит гарантировать занятость в компании в долгосрочной перспективе».

Как выяснилось, у членов команды были причины для беспокойства. Очереди были очень длинные, и сотрудникам приходилось рано приезжать на работу, чтобы получить лекарства по рецепту. Как обычно, Toyota ответила активными действиями по решению проблем. Гриттон продолжает: «Сначала мы не подготовились к открытию аптеки, и люди ждали в очереди на парковке. Так что мы пытались придумать, как сделать процесс эффективнее. Ко мне подошел один парень и сказал, что всегда поддерживал компанию в ее стремлении не связываться с профсоюзами, но после того, как ему пришлось прийти сюда и прождать в очереди столько времени для получения лекарства, он не был уверен, что сможет и дальше так делать».

Было ясно, что руководство считало, что для завода лучше иметь свою аптеку на площадке. Очевидно, это значительно сокращало затраты компании, но вместо защитной реакции на критику или отказа от этого проекта были предприняты активные действия по решению проблем для совершенствования процесса. Проблема была не в том, что плохо иметь аптеку на площадке. Проблема была в том, что членам команды неудобно было получать лекарства по рецептам и им приходилось слишком долго ждать. Гриттон объяснил, как они решали эту проблему:

«Мы применили кайдзен, чтобы сделать процесс более удобным. Мы отправили в аптеку специалистов по производственной системе Toyota, чтобы сократить время ожидания и возврат рецептов, лекарство по которым было изготовлено. Мы немного изменили планировку, чтобы сократить потери от перемещений. Мы поставили машины, сортирующие таблетки.

Кроме того, это позволило сократить затраты на человека, и мы договорились о снижении цен. Однако главным было сокращение времени выполнения заказа. Потом мы пошли дальше. Сейчас можно опустить рецепт в ящик по пути на работу (у входа). Кто-нибудь заберет его, и доставит лекарства в разные столовые или прямо на место работы члена команды и там оставит. Можно использовать полностью автоматизированную систему, чтобы в любой момент изъять рецепт и забрать его по дороге домой. Сейчас мы выдаем лекарства по 10 000 рецептам в месяц, ко-

личество жалоб значительно сократилось. Насколько это экономически обосновано? Мы экономим пару миллионов долларов в год. Всего 60% рецептов обменивают на лекарства в аптеке. Если вы используете дженерик (непатентованный препарат), в нашей аптеке наценка на некоторые лекарства будет нулевая (например, за кларитин, прилосек, нексиум), а в другом месте вы за те же препараты заплатите на 20% (до 30 долларов) больше. Даже при замене непатентованного препарата без рецепта вы ничего не платите. Я никогда не слышал, чтобы введенный компанией план распространялся даже на продажу без рецепта.

Также существует программа половинки таблетки. Некоторые таблетки стоят одинаково вне зависимости от дозы активного вещества. Если вам нужно 30 мг, мы выдаем вам 60 мг, и вы можете самостоятельно разрезать таблетку пополам (в первый раз вам выдают ножичек для таблеток, и вы разрезаете ее пополам), сэкономив на наценке. Это выгодно и для компании, и для членов команды, и здесь еще многое можно усовершенствовать».

ВЫВОДЫ

В этой главе описан целостный подход Toyota к безопасности всех участников процесса. Компания обеспечивает физическую и психологическую безопасность каждого члена команды и их семей. Это намеренно созданная ценность, стимулирующая соответствующие действия. Это элемент культуры Toyota, позволяющий использовать идеи и вклад всех членов команды для достижения положительных результатов, которыми все могут гордиться.

КЛЮЧЕВЫЕ МОМЕНТЫ, КОТОРЫЕ МОГУТ БЫТЬ ПОЛЕЗНЫ ДЛЯ ВАШЕЙ КОМПАНИИ

1. В организации существует система, обеспечивающая хорошую обстановку на работе, в том числе эффективное применение 5S, нормальное освещение и комфортную температуру.
2. Существует система разработки стандартов безопасности, выявления проблем с безопасностью во всех процессах и быстрого решения этих вопросов в краткосрочной перспективе, а также обеспечения обратной связи для перепроектирования детали и технологии в долгосрочной перспективе.
3. Существует культура безопасности, в рамках которой руководство на практике целенаправленно делает безопасность своим приорите-

том, совершая соответствующие действия, проводя координацию и способствуя вовлечению в этот процесс всех сотрудников; руководство отчитывается за это.

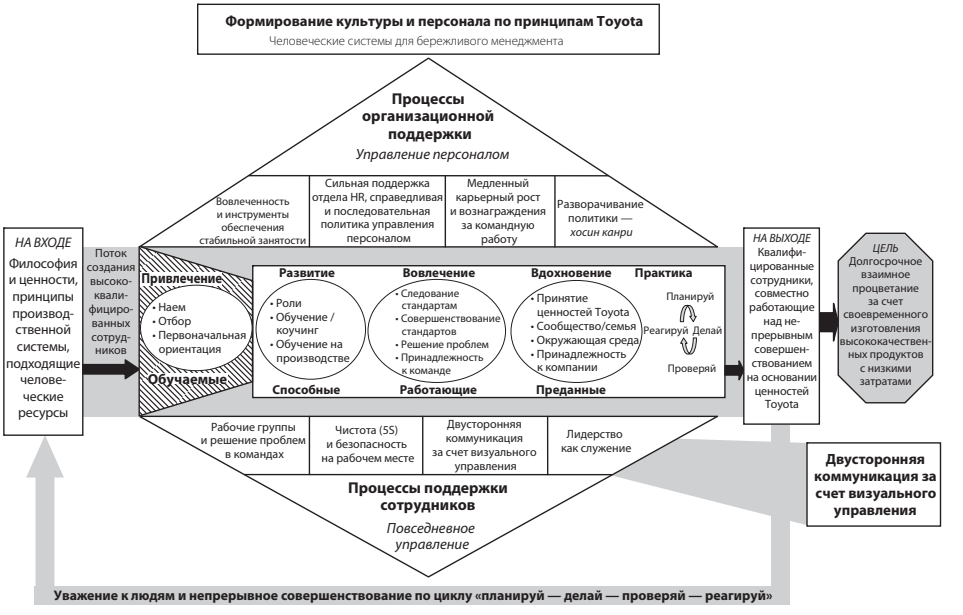
4. Существуют системы, позволяющие выявить и сократить умственную нагрузку и стресс; каждый отдельный процесс разрабатывается так, чтобы сократить стресс.
5. Выявление проблем с безопасностью и реагирование на них происходит на более раннем этапе по системе раннего исследования симптомов и предотвращения травм.
6. Безопасность и эргономичность учитываются при разработке продукта и операции.
7. Требования безопасности и эргономичности являются частью стандарта работы и обучения по методу производственного инструктажа; затем проводятся проверки с целью контроля за выполнением стандартизированной работе.
8. Компания дала обязательство развивать культуру личной безопасности и благополучия каждого сотрудника, выходящую за рамки непосредственной безопасности на рабочем месте.
9. Намеренно ставится цель достичь нулевого уровня дефектов в области здоровья и безопасности.

Глава 10

ДВУСТОРОННЯЯ КОММУНИКАЦИЯ И ВИЗУАЛЬНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Я знаю, что вы считаете, что поняли то, что, по-вашему, я сказал, но я не уверен, что вы осознаёте, что услышали не то, что я имел в виду.

Роберт Макклоски,
спикер Министерства иностранных дел США,
31 марта 1984 г.



ХРУПКОСТЬ КОММУНИКАЦИИ

Можно ли представить нечто более несовершенное, чем коммуникация? Под несовершенством мы подразумеваем, что коммуникация очень легко (и часто) идет не так, как нам бы хотелось. Мы думаем о том, что хотим сообщить, выражаем это словами, надеясь, что они отражают то, что мы намереваемся сказать, слушатель должен хорошо расслышать сообщение, затем правильно его раскодировать, а потом превратить в мысли, основываясь на своей точке зрения. На каждом этапе существует множество возможностей нарушения коммуникации.

Самые большие проблемы с коммуникацией, похоже, возникают, когда мы совершенно уверены: мы говорим настолько ясно, что любой должен понять то, что мы хотим сообщить. Как говорится в книге Роберта Соммера «Мысленный взгляд», «непонимание может произойти, когда люди автоматически предполагают, что остальные мыслят так же, как они».

Как часто мы предполагаем, что другие понимают, что мы говорим? А если они этого не понимают, то они, должно быть, недалекие люди или намеренно искажают наши слова. Для эффективной коммуникации нужно, чтобы человек действительно поверил в несовершенство коммуникации. Общение один на один уже достаточно трудно. Общение одного человека с большим количеством людей еще сложнее. Прибавьте языковые и культурные различия, и получится рецепт высокого уровня дефектов.

В культуре Toyota коммуникация — это смазка двигателя. Невозможно добиться взаимного доверия в отношениях без эффективных средств общения друг с другом, не важно, общаются между собой два человека или 7400 сотрудников TMMK. Коммуникация — основа доверия, а доверие — основа открытой коммуникации. Мы часто считаем, что хорошая коммуникация означает умение хорошо говорить, но один из лучших способов добиться доверия — выслушать проблемы и обсудить их.

На Toyota коммуникации и системы коммуникаций рассматриваются в трех аспектах (см. рис. 10.1).

- **Формальные коммуникации**, как вертикальные, так и горизонтальные. Сюда относится передача информации от компании (или руководства) сотрудникам, от сотрудников руководству и обмен информацией между сотрудниками.
- **Деятельность отдела персонала**, направленная на сохранение открытости и эффективности каналов коммуникации.
- **Неформальные действия**, направленные на облегчение и совершенствование коммуникации.

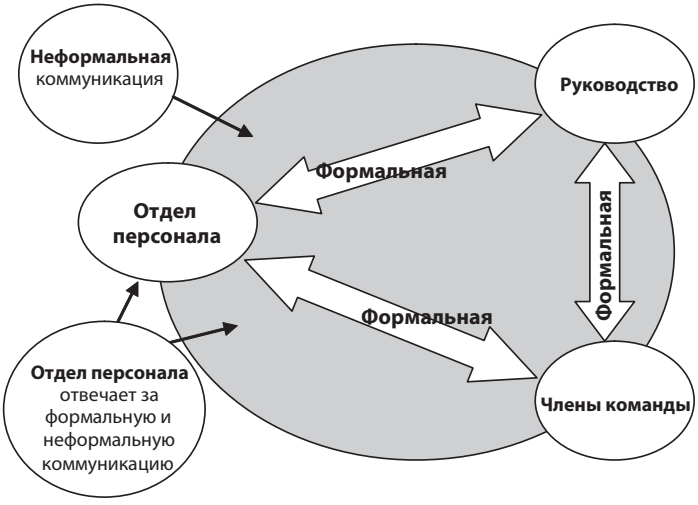


Рис. 10.1. Системы коммуникации на Toyota

Коммуникация настолько важный элемент культуры Toyota, что ей посвящена отдельная глава. В то же время это концепция, пересекающаяся и соединяющаяся со многими другими концепциями (и главами) в культуре Toyota. Конечно, можно было бы сказать, что коммуникация — часть потока создания квалифицированных сотрудников. Коммуникация — неотъемлемая часть ориентации, обучения, коучинга и развития на рабочем месте, вовлечения в работу и процесс решения проблем, командной работы, лидерства, хосин канри и т. д. В этой главе акцент будет сделан на официальной и неофициальной системах коммуникации.

ФОРМАЛЬНЫЕ КАНАЛЫ КОММУНИКАЦИИ

Коммуникации сверху вниз

В основе культуры Toyota лежит идея о партнерстве. Все сотрудники и даже другие компании, например поставщики, являются партнерами в бизнесе и должны иметь общие цели. Чтобы поддерживать партнерские отношения с сотрудниками компании и другими предприятиями, высшее руководство должно вовлечь всех участников в свой бизнес, информировать их о состоянии дел, объяснять нюансы автомобилестроительной отрасли, например природу конкуренции и цикличность сбыта продукции.

В большинстве компаний скажут, что они сообщают своим сотрудникам о состоянии дел, и возможно, это действительно так. Судя по тому, что мы увидели, Toyota делает это чаще, более целеустремленно, более точно и более длительное время, чем другие.

Руководители, прибывшие из Японии, начали работать с американскими коллегами с целью сообщить рабочим о ситуации и объяснить ее. Чтобы рассказать членам команды, как плохо обстоят дела в Японии, насколько сократился объем выпуска автомобилей и средний рабочий день на заводах, были задействованы все каналы коммуникации, о которых пойдет речь в этой главе. Всем рассказали об изменении курса иены, а также о влиянии стоимости иены на экспорт и о том, что Toyota зарабатывает больше денег на автомобилях, производимых в Америке, чем в Японии, но TMMK придется передать часть заказов на завод Цуцуми в Японии, чтобы он не остановился.

Спрос в США по-прежнему рос, поэтому у членов команды не было причин для беспокойства, пока дела у завода еще шли хорошо. Но японцы настаивали, что нужно нарисовать мрачную картину; они предвидели, какие последствия кризиса в конце концов испытает Америка. Команда американских менеджеров сделала видеоролики, чтобы поделиться этими новостями со всеми. Они организовали занятия по финансовому планированию и управлению финансами и предложили всем сотрудникам посещать их. Главное, что они хотели сообщить: не тратьте заработки от сверхурочных, ведь в ближайшем будущем они могут прекратиться.

Членам команды непросто было понять это сообщение, потому что в США по-прежнему наблюдался экономический рост, но многие все-таки прислушались. И конечно же, в начале 2000-х гг. японский кризис дошел до Америки, и теперь уже TMMK настала пора сокращать производство. Показатели завода снизились, сверхурочных практически не стало. Сбылись прогнозы, которые доводили до всеобщего сведения последние пять лет. Поскольку все члены команды были извещены заранее, многие из них предприняли необходимые шаги, чтобы пережить эту бурю. Это прекрасный пример заблаговременного и последовательного оповещения (коммуникации), которое укрепило доверие членов команды к компании и заставило их почувствовать себя частью целого.

Система коммуникации на Toyota чрезвычайно развита.

Во всех зонах отдыха и офисных помещения все время включены телевизоры. По ним передают общую информацию, например сколько нужно работать сверхурочно, чтобы выполнить план месяца, дают советы по соблюдению техники безопасности, сообщают о сроках следующей добровольной донорской сдачи крови, льготах и многом другом. Настоящая цель

этой системы — обеспечение одновременной связи со всеми 7400 сотрудниками (или по крайней мере с половиной, работающей в эту смену).

Еще одна система коммуникации — компьютерные терминалы самообслуживания. Они размещены в наиболее людных точках завода, в основном в столовых. Многие повседневные информационные операции, связанные с персоналом, теперь выполняют сами члены команды, что позволяет не увеличивать объем работы с бумагами или обращаться к администраторам отдела персонала. Среди таких операций — изменение пособий/льгот, отправка запросов и заявлений на открывающиеся вакансии.

На Toyota существует целое административное подразделение, занимающееся внутрикорпоративными коммуникациями: такое подразделение есть на каждом заводе и в каждой крупной бизнес-единице, например в головном офисе, в техническом центре Toyota и в подразделении Toyota Motor Finance. Эти единицы отвечают за внутренние коммуникации в организации. Перечень инструментов коммуникации, используемых на TMMK, приведен в таблице 10.1.

Таблица 10.1. Перечень инструментов коммуникации на Toyota

Инструмент/ обязательность	Содержание	Аудитория/периодичность
«TMMK сегодня» **Обязательно**	Информация для всего завода и молнии по технике безопасности	Лидеры групп и вышестоящие начальники (для оповещения членов команды) Ежедневно
«Наша жизнь» **По желанию**	Новости завода, уточненные производственные данные и заслуги членов команды	Все члены команды Еженедельно
«Полезные новости» **По желанию**	Информация об автомобилестроительной промышленности для членов команды	Все члены команды Еженедельно
«Темы Toyota» **По желанию**	Темы, интересные работникам завода и их семьями	Все члены команды и сообщества — рассылка по почте Раз в два месяца
Toyota Times **По желанию**	Информация о бизнесе Toyota и финансовых результатах, об отрасли и экономическом состоянии для членов команды	Все семьи членов команды — отправляется по почте и по Интернету раз в полгода

Окончание табл. 10.1

Инструмент/ обязательность	Содержание	Аудитория/периодичность
Общезаводские извещения **Обязательно**	Объявления и организационные изменения на заводе	Лидеры группы и вышестоящие начальники — для оповещения всех членов команды По необходимости
Ключевые сообщения лидера группы **Обязательно**	Общезаводские темы для лидеров групп — полезные и интересные	Лидеры групп и вышестоящие начальники По необходимости или по плану
Электронная почта **Обязательно**	Актуальные уведомления, памятки и опросы	Все сотрудники завода или лидеры групп и вышестоящие начальники По необходимости
Доски объявлений **По желанию**	Заводские сообщения, уведомления, вакансии, мероприятия и т. д.	Все члены команды С понедельника по среду
Сводка новостей **Обязательно**	Общезаводские темы, доска почета, новости о компании и отрасли	Все члены команды Еженедельно
«Открой для себя Toyota» **Обязательно**	Направлено на улучшение понимания Toyota членами команды	Все члены команды Еженедельно (по вторникам)
Новостные слайды **По желанию**	Краткие напоминания, объявления и сообщения о мероприятиях на заводе	Все члены команды Ежедневно

Как видно из таблицы 10.1, эти инструменты нацелены на две основные категории читателей — на членов команды и их руководителей. Важно обратить внимание, сколько времени, сил и денег Toyota вкладывает в эти категории, чтобы сотрудники могли жить в соответствии с ценностями Toyota в контексте бизнес-цели компании. Использование руководством официальных средств коммуникации очень полезно и распространено во многих компаниях, но коммуникация при этом обычно односторонняя. Диалог отсутствует, а значит, нет возможности заметить и устранить непонимание. Возможно, все это разнообразие способов личной коммуникации, существующее на Toyota, важнее, чем однонаправленный поток информации сверху вниз.

Совещания, совещания, совещания

В культуре Toyota более предпочтительным считается метод личной коммуникации. Toyota стремится организовать для руководства и членов команды как можно больше возможностей собираться и открыто и искреннее общаться. Хотя на этих совещаниях должна поддерживаться неформальная атмосфера, совещания проводятся весьма структурировано и являются элементом общей системы управления и стратегии. Ежедневная система коммуникаций — хороший пример того, как отдел кадров и производство сотрудничают для доведения информации до людей. В предыдущей главе мы говорили о ежедневном совещании по безопасности (кикен ёти), когда линию дополнительно останавливают на пять минут после первого перерыва, чтобы передать всем информацию о безопасности на производстве. На втором перерыве делают то же самое, чтобы у лидеров групп было время пообщаться с членами команды. Линию останавливают на 15 минут, а перерыв у членов команды — 10 минут. Это дает всем лидерам групп пять минут общения с членами команды. Обычно члены команды за 10 минут посещают туалет и покупают напитки и еду, а потом возвращаются в зону отдыха на совещание.

Эти совещания групп занимают по 5 минут каждый день. Утреннее совещание посвящено безопасности, а совещание во второй половине дня — всему остальному. Это короткое мероприятие позволяет лидеру сообщить группе новости о текущих бизнес-показателях, поделиться информацией о компании и выяснить, есть ли вопросы, комментарии или проблемы.

Отдел управления персоналом и производство совместно с членами команды выясняют, какая информация им нужна каждый день, неделю и месяц. На основании этих данных был разработан стандарт информационной доски, которая размещается в зоне отдыха каждой группы на заводе.

Таблица 10.2. Типы совещаний, их стандартная периодичность и продолжительность

Уровень руководителя	Тип совещания	Периодичность/ продолжительность	Цель
Бригадир	Кикен ёти	Ежедневно/5 минут	Безопасность
Лидер группы	Пятиминутка	Ежедневно/5 минут	Ключевые показатели эффективности и обсуждение
Лидер группы	Совещание за обедом	Ежемесячно/1 час	Выявление проблем группы и их решение по методу PDCA; распределение обязанностей и отслеживание выполнения

Окончание табл. 10.2

Уровень руководителя	Тип совещания	Периодичность/ продолжительность	Цель
Помощник директора и директор завода	Совещание в городской администрации	Ежемесячно/1 час	Состояние отдела и открытое обсуждение; отслеживание контрмер по выявленным проблемам
Помощник генерального директора и генеральный директор	Совещание за обедом	Ежемесячно/ 45 минут	Беседа со случайно выбранными 5–6 членами команды за раз с целью выстраивания отношений, выявления и решения проблем
Вице-президент и президент	Круглый стол	Ежеквартально/ 90 минут	Из всех членов команды случайным образом отбирают 25–30 человек за раз, которые встречаются с президентом, получают информацию о компании и открыто обсуждают дела с целью выявить проблемы членов команды

Также важно подчеркнуть тот момент, что коммуникация с членами команды является открытой и честной, т. е. Toyota доверяет своим членам команды настолько, чтобы делиться с ними не только хорошими новостями, но и плохими, не только признавать их заслуги, но и ставить трудные задачи. В других организациях, с которыми мы работали, рассказывают о практике защиты членов команды от плохих новостей. Даже когда это делается с лучшими намерениями, это может стать серьезной ошибкой, подрывающей настоящие партнерские отношения между руководством и членами команды.

Координация совещаний и тренинги по коммуникациям

Отдел управления персоналом и подразделение, отвечающее за коммуникации, помогли формализовать и стандартизировать пятиминутное совещание, чтобы сделать его результативным и эффективным и для лидера, и для членов команды. Лидеры групп, недавно получившие повышение, проходят тренинг по наиболее эффективному способу координации этих совещаний. В тренинг входит ролевая игра, рассматриваются базовые навыки коммуникации: язык жестов, установление зрительного контакта, активное слушание. Затрагиваются и более комплексные проблемы, такие

как предотвращение конфликтов и работа с раздраженными сотрудниками. Преподавателем, как правило, является бывший лидер группы, получивший в колледже дополнительный диплом по коммуникациям.

На Toyota также существует стандарт проведения совещания, и всех лидеров обучают применять его на совещаниях. Стандарт был разработан для лидеров кружка качества, чтобы они эффективнее распоряжались своим временем, и оказался таким эффективным инструментом, что Toyota решила распространить его на всех бригадиров и лидеров групп. Стандарт проведения совещаний очень простой, но чрезвычайно эффективный: он стимулирует вовлечение в совещание всех присутствующих, принятие решений и составление плана действий. Стандарт включает четыре этапа (см. рис. 10.2).

Этап 1: подготовка. На этой стадии человек, проводящий совещание, по стандарту должен потратить на подготовку к нему как минимум столько же времени, сколько будет длиться само совещание. Лидер должен потратить час на подготовку к часовому совещанию кружка качества, чтобы, когда участники соберутся на совещание, они провели время с пользой. Ключевые моменты подготовки — составление повестки дня и подготовка материалов. Использование флипчартов приветствуется; это очень популярно на Toyota, потому что визуализация информации улучшает восприятие и позволяет лучше вовлечь участников совещания в дискуссию.

Этап 2: проведение совещания. Это основа совещания; главное здесь — вовлечь в совещание всех присутствующих и использовать инструменты координации. Есть набор ключевых ролей; на совещании все по очереди выполняют эти функции —координатор, секретарь, ведущий протокол, ответственный за соблюдение установленных временных рамок совещания, контролер. Контролер поддерживает порядок на совещании, призывая всех выполнять согласованные базовые правила группы. Например, если начинается обсуждение посторонних вопросов, контролер напоминает о стандарте: никаких посторонних разговоров. Задача совещания достигается за счет использования инструментов координации мозгового штурма, чтобы все подали идеи, а затем сократили их перечень и решили, какие инструменты помогут группе достичь консенсуса по проблеме, ее причине и контрмерам.

Этап 3: резюме совещания. Как видно из названия, это перечисление всех действий, которые решила выполнить группа. Для координации, фиксации и отслеживания согласованных действий используется простая таблица «Что, кто, когда».

Этап 4: оценка совещания. На этой стадии команда анализирует, насколько хорошо прошло само совещание. Следовала ли группа стандарту совещания? Основным правилам? Здесь используется простая таблица «плюсы/разница», чтобы зафиксировать, что группа сделала хорошо, что она хочет делать и дальше, а что нужно изменить — перестать совершать неэффективные действия или начать делать то, что позволит в следующий раз повысить эффективность.

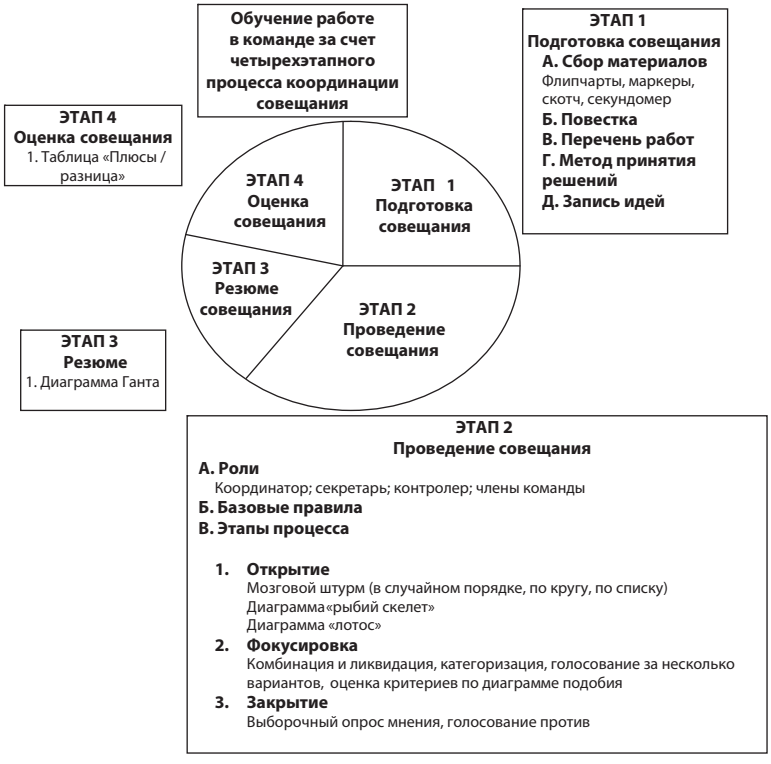


Рис. 10.2. Четыре этапа процесса координации

На рис. 10.3 показано, как эти два комплекса навыков интегрированы в производственную систему Toyota.

Первый комплекс навыков основан на ценности уважения к людям в производственной системе Toyota; он связан со способностью лидера

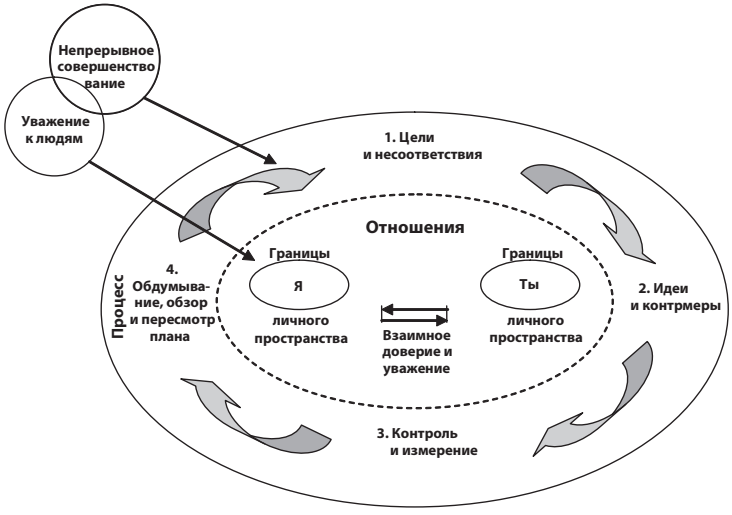


Рис. 10.3. Модель эффективной двусторонней коммуникации

создать доверительные отношения с отдельными людьми. Ключевые моменты, которые лидеров учат применять на практике, следующие.

- Понимание потребностей и общих целей.
- Эмпатия. Выражение понимания, а не согласия; поиск решений.
- Использование обычного языка. Простая и понятная речь.
- Поощрение личной ответственности за дело. Поиск идей до озвучивания своих идей с целью стимулировать вовлеченность и личное участие.
- Демонстрация уверенности в людях и уважения к их способностям. Вера в творческие силы человеческого духа и возможности достижения личных целей.
- Изложение идей от первого лица, высказывание своих собственных мыслей, чувств и наблюдений.
- Сообщение фактов для создания доверия. Достижение сотрудничества за счет обмена важными идеями и точками зрения.

Второй набор навыков основан на ценности непрерывного совершенствования в производственной системе Toyota. Эти навыки связаны со способностью следовать процессу PDCA при решении проблемы или реализации усовершенствования. Ключевые моменты, которые должен помнить лидер, таковы:

- **Заказчик прежде всего**. Каков будет эффект с точки зрения заказчика?
- **Общие цели**. Определите, что будет успехом для обеих сторон. Каковы мои цели, каковы цели второй стороны и что нам нужно делать, чтобы добиться успеха?
- **Генти генбуцу**. Обращайтесь к источнику и получайте факты.
- **Визуализация**. Изображайте ситуацию просто и наглядно.
- **Сильные стороны и трудности**. Выявите рычаги давления и возможные препятствия на пути к успеху.
- **Партнеры и поддержка**. Обеспечьте наличие необходимых финансовых, технических и организационных ресурсов.
- **Измерение и контроль**. Определите, что нужно начать, прекратить или продолжить делать на основании данных и отслеживания прогресса.

Новые лидеры совершенствуют эти навыки, просматривая видеозаписи. Они используют форму планирования коммуникации как инструмент для документирования ключевых моментов и планирования обсуждения. В ее основе лежит форма решения проблем в формате А3, но она изменена для отображения двусторонней коммуникации.

Четкое распределение ролей и сфер ответственности делает совещания эффективными и результативными

На Toyota проводят столько совещаний, что сотрудники, кажется, должны тратить на них все свое время. Как им удается успевать что-то еще? Совещания на Toyota обычно очень эффективны. Большинство совещаний «на ногах», например совещания по качеству длятся 30 минут. Они начинаются и заканчиваются вовремя; поставленные задачи выполняются.

В некоторых случаях контрмеры четко определяют прямо на совещании; если нет, инженеры-оценщики после совещания совместно с разработчиками определяют контрмеры и их реализацию на следующем этапе. Совещания по отчету о мероприятиях последующих этапов проводятся несколько раз, на каждом из них присутствует около 20 человек, и когда все сказано и сделано, проясняется 50–100 вопросов. Цель первоначального совещания по рассмотрению проекта — просто выявить проблему, причину. Полный цикл PDCA происходит вне совещания; им руководят отвечающие за это люди. Совещания по контролю за выполнением решений обычно нужны для доклада о состоянии дел или в некоторых случаях чтобы попросить помощи у других отделов.

Можно было бы ожидать, что такое серьезное совещание, где, например, много функциональных специалистов анализируют весь автомобиль, будет длиться по 10 часов в день в течение нескольких дней, что будет много споров. Большинство присутствующих на совещании сотрудников будут сидеть, откинувшись в кресле, и наблюдать, как несколько человек обсуждает проблему за проблемой. На Toyota это сочли бы огромной потерей ресурсов, к тому же, вероятно, малоэффективной. Есть несколько правил, обеспечивающих эффективность и результативность совещаний на Toyota.

1. Пунктуальность, характерная для Toyota, проявляется и на совещаниях, которые обычно начинаются и заканчиваются вовремя.
2. Подготовка, входящая в программу, обеспечивает гладкое течение совещания. В первую очередь четко определяется цель совещания.
3. Благодаря четкому распределению ролей и сфер ответственности всегда понятно, кто за какой вопрос отвечает; последующие мероприятия подтверждают, что проблема решена. Например, мы видели, что не все приходят на рассмотрение проекта и не все остаются на 2 часа.
4. Конкретные роли и сферы ответственности также позволяют поддерживать баланс между работой в команде и индивидуальной ответственностью. Команда работает совместно, но каждый получает индивидуальное задание и отвечает за доклад о состоянии выполнения пунктов плана действий и последующих мероприятий по идеям, поданным на совещании. Полный цикл PDCA происходит не на совещании. На обзоре проекта только выявляют проблемы. Сами контрмеры, их реализация, проверка и дальнейшие действия происходят вне совещания; об их ходе докладывают на совещаниях по контролю за выполнением решений.
5. Значительная часть двусторонней коммуникации происходит вне совещаний. Стороннему наблюдателю может показаться, что многие совещания на Toyota довольно поверхностные, а коммуникация — односторонняя: отдельные люди докладывают, остальные, возможно, задают им несколько вопросов или делают комментарии. Напряженные обсуждения происходят до и после совещания. Процесс немаваси заключается в достижении этих соглашений и решении вопросов; он протекает с участием двух или трех человек, лучше всего знакомых с проблемой. К началу совещания наиболее трудные вопросы обычно уже проработаны и по ним достигнуто согласие.
6. Существует правило уделять особое внимание отклонениям от стандарта. На многих совещаниях люди докладывают о состоянии своих проектов, используя зеленые, желтые и красные сигналы. «Зеленые»

вопросы вообще не обсуждают, а больше всего внимания уделяют тем делам, которые отстают от графика или нуждаются в помощи. Если все мероприятия, за которые отвечает человек, имеют зеленый статус, он обычно передает слово следующему докладчику.

7. Существует правило относительно совещаний «на ногах», особенно в цехе. Информацию вывешивают на стенах, каждый сотрудник стоит у участка стены со своими данными и докладывает о «желтых» и «красных» вопросах. Совещания, похоже, проходят быстрее, когда люди стоят. Кроме того, это стимулирует переходить с места на места, смотреть на данные или объекты.

Выражение «Если отвечают все, значит, не отвечает никто», похоже, характерно для мышления лидеров Toyota, которые несколько десятков лет назад разработали правило четкого проговаривания ролей и сфер ответственности каждого.

Коммуникация снизу вверх при помощи отдела управления персоналом

Как уже говорилось, отдел персонала на Toyota выполняет множество важных функций, в частности способствует созданию справедливой и позитивной среды для всех сотрудников. Слушать руководство — это одно, но сотрудникам нужно озвучивать и свое мнение. В компаниях, где действуют профсоюзы, эту роль играет профсоюз: он доводит до руководства мнение членов команды. На заводах Toyota, где профсоюзов нет, эту функцию выполняет отдел кадров.

Одна из таких систем коммуникации называется «Горячая линия»: любой член команды может анонимно позвонить прямо на телефон с записывающим устройством. Отдел управления персоналом документирует эти сообщения, заносит их в журнал, а затем проводит последующие мероприятия совместно с руководством отдела, отвечающего за данный вопрос. Отдел управления персоналом и руководство соответствующего отдела решают эту проблему совместно. Вопросы, связанные с человеческими ресурсами, решают так же, как производственные проблемы, следуя тем же этапам. Другими словами, проблему разбивают на составляющие, определяют первопричину, реализуют краткосрочные контрмеры, чтобы снять остроту ситуации, и долгосрочные контрмеры, чтобы предотвратить ее повторное возникновение.

Еще одна система, выполняющая функцию шнура андон и позволяющая членам команды озвучить проблемы и добиться их решения, назы-

вается процесс разрешения разногласий (Concern Resolution Process), который дает возможность членам команды сообщить о своем недовольстве ситуацией по причине либо несогласия с каким-то корпоративным правилом, либо конфликта с руководителем. Отдел управления персоналом регистрирует проблему, а затем отслеживает ее движение по разным уровням отдела кадров и производственного руководства. Член команды лично встречается с руководителями, чтобы озвучить свою проблему и предложения по ее решению. Если по итогам встречи он не удовлетворен полученным ответом, он может апеллировать к руководителям следующего уровня; этот вопрос в организации может дойти до уровня вице-президента.

Приведем один пример. Одна сотрудница Toyota, принадлежавшая к общине амишей[1], была недовольна тем, что дресс-код компании запрещал носить шорты, юбки или платья во время работы на конвейере. Религиозные убеждения этого члена команды не позволяли ей носить брюки. Она подала заявку на рассмотрение дела, и дресс-код был изменен: теперь членам команды стало можно носить длинные юбки и носки, если одежда полностью закрывала тело. Это соответствовало и ее потребностям, и потребностям завода, связанным с безопасностью и приличиями; обе стороны были довольны.

Дополнительный инструмент, которым пользуется отдел кадров Toyota — исследование мнений и корпоративного духа сотрудников. Вопросник раздают всем членам команды раз в 18–24 месяца с целью понять состояние сотрудников. Опрос очень обстоятельный, он включает более ста вопросов, оценивающих уровень коммуникации и доверия между членами команды, их руководителями и компанией.

Участие в опросе для членов команды является добровольным и оплачивается дополнительно. Первоначально опрос проводили в сверхурочное время, но, как мы убедились, членам команды не всегда нравится сокращать свое личное время, даже за дополнительную оплату. Компания обнаружила, что процент участия повышается, если линию останавливают, а членам команды дают время заполнить анкеты во время смены. Для членов команды это мероприятие все равно добровольное — если захотят, они могут остаться в своей бригаде и выполнять другую работу. В опросе участвует более 90% работников, получаемая информация — бесценна. Примеры вопросов приведены на рис. 10.4.

---

[1] Амиши — протестантское течение, представители которого занимаются сельским хозяйством и ремеслом, отвергая достижения современной цивилизации; быт организован по принципам начала XVIII в. — *Прим. пер.*

Опрос проводится анонимно; для снижения вероятности несанкционированного распространения информации в каждой выделенной группе участвует не более пяти человек. Это позволяет анализировать данные по бригадам и давать начальнику обратную связь. Данные так детализируют и разбивают по бригадам не для того, чтобы использовать эти результаты для наказания руководителя, а чтобы выявить проблему, нуждающуюся в решении.

ОТНОШЕНИЯ, касающиеся двух или более сторон

66. Сотрудники проявляют уважение и почтение друг к другу.
67. Организация стремится помогать мне профессионально развиваться.
68. Наши лидеры помогают мне увидеть в своих ошибках возможности обучения и роста.
69. Существуют реальные возможности пообщаться с высшим руководством.
70. Другие сотрудники четко понимают роль, которую я играю в организации.
71. Людей поощряют применять на работе новые навыки и идеи.
72. Хорошие идеи быстро одобряют, для этого не нужно проходить все уровни иерархии менеджеров.
73. Организация дает мне и моим коллегам премии за производительность.
74. В организации существуют системы, позволяющие членам команды сконцентрироваться на сокращении неэффективности в работе.
75. Организация и члены организации для увеличения прибыли концентрируются на сокращении затрат, а не на повышении цен.

ДОВЕРИЕ К РУКОВОДИТЕЛЮ

76. Мой руководитель возлагает на меня максимум личной ответственности за то, как выполняется моя работа.
77. Мой руководитель дает мне возможность работать по гибкому графику.
78. Мой руководитель предоставляет мне возможности расти как сотруднику за счет обучения и продвижения по службе внутри отдела.
79. Мой руководитель нормально реагирует на ошибки и дает мне возможность на них учиться, поощряет меня отвечать за свои действия.
80. Моего руководителя волнует баланс работы и личной жизни.
81. Мой руководитель вознаграждает и признает мои заслуги как отдельного человека и члена своей команды.
82. Мой руководитель понимает мои личные заботы и помогает мне соблюдать баланс работы и личной жизни.
83. Мой руководитель обращается со мной так же, как с моими коллегами.

ДОВЕРИЕ КО ВСЕМ РУКОВОДИТЕЛЯМ

84. Все руководители ожидают от всех сотрудников одинаковой производительности и вовлеченности в дело.
85. Все руководители замечают и вознаграждают хорошее поведение.
86. При невыполнении правил и/или процедур все руководители обращаются со всеми сотрудниками одинаково.
87. Все руководители проявляют уважение и почтение ко всем членам команды.

Рис. 10.4. Пример вопросов из исследования мнений и корпоративного духа сотрудников

После получения обратной связи каждый лидер группы встречается с членами группы, и они проходят процесс решения проблем, чтобы расставить приоритеты и определить, какие проблемы команда может и хочет решать в первую очередь. Группе выделяют сверхурочные часы и бюджет для разработки идей и контрмер для решения проблем, выявленных при опросе. Проблемы могут быть разными — от обучения в группе члена команды до потребности увеличить вместимость вешалки для верхней одежды. Эти вопросы группа может решить без посторонней помощи. По другим вопросам может потребоваться помощь и/или координация на уровне всего завода. Например, при опросе мы обнаружили, что на заводе не хватает микроволновых печей и холодильников, которыми члены команды пользуются во время перерывов и обедов. Этим вопросом занимались на уровне завода, координацию проводил отдел управления персоналом. Было принято решение закупить дополнительное число холодильников и микроволновок.

Количество баллов, набранных руководителем в этом опросе, имеет не меньшее значение, чем качество или объем производства. Результаты учитываются при оценке работы, ежегодном повышении зарплаты и повышении в должности. Для руководителя или лидера группы унизительно выйти к подчиненным и признать, что у него проблема с коммуникацией, но, если он это сделает, это будет прекрасный способ добиться доверия команды и исправить ситуацию.

НЕФОРМАЛЬНЫЕ КАНАЛЫ КОММУНИКАЦИИ

Один из элементов культуры Toyota — целенаправленное создание максимального количества возможностей взаимодействия в рабочей и нерабочей обстановке для руководства и членов команды. Мы говорили о некоторых типах такого взаимодействия в главе 8, посвященной работе в команде. Такие же типы взаимодействия, например отдых и развлечения на заводе в течение дня, спортивные мероприятия и корпоративные пикники, дают членам команды и руководителям возможность пообщаться друг с другом в нерабочей обстановке, преодолеть барьеры должности и иерархии.

Неформальное общение поощряется и в рабочее время. Хорошо известная идея о том, что руководить надо, находясь на месте работы, сходна с тойотовским принципом генти генбуцу, или «иди и смотри»: иди к источнику и сам все узнай. Генти генбуцу практикуется при решении проблем с другой целью — чтобы прояснить ситуацию и достичь глубо-

кого понимания проблемы, получить сведения из первых рук, но кроме того — чтобы лидеры напрямую установили контакт с членами команды и прониклись их насущными заботами.

Президент Toyota Body в г. Лонг-Бич Уил Джеймс говорит, что узнал о важности личного контакта от великих лидеров Toyota в Джорджтауне, которые лично его обучали. Одним из них был Фудзио Тё. Уил вспоминает, что, когда он руководил технической службой, игравшей далеко не ключевую роль в ежедневном производстве, он получил возможность провести время в доме господина Тё:

Когда господин Тё был президентом TMMK, он открыл свой дом разным отделам. В пятницу по вечерам он по очереди приглашал нас к себе домой: членов команды он тоже приглашал, и мы пели караоке, играли в пинг-понг, баскетбол или теннис и общались в течение вечера. Он ходил среди гостей и разговаривал со всеми о том, что их интересовало. Я лично говорил с ним о философии Toyota и спрашивал, почему все именно так. Я задавал довольно конкретные вопросы о различных отделах. Мне показалось, что техническая служба чаще других получала возможность сходить к нему в гости.

Я спросил господина Тё, чем объяснялось это особое внимание, и он объяснил: «В производственных отделах руководитель видит своих людей каждый день и часто может каждый день поговорить с ними наедине, но техническая служба имеет большое значение; поэтому, чтобы вам доверяли, вы не должны быть безразличны. Очень важно, чтобы вы их поддерживали, вы ведь вряд ли сможете часто видеть всех, кто работает в разных частях завода, поэтому важно, чтобы вы познакомились друг с другом, а здесь у вас есть возможность это сделать». Он действовал в соответствии со своим методом и не жалел времени на объяснение того, что он делал и почему.

Это прекрасный пример того, как тойотовский лидер, в данном случае — господин Тё, на собственном примере показывает важность личной коммуникации. Уил усвоил этот урок, и когда он стал президентом TABC, он лично пообщался с сотнями людей. Уил хорошо суммирует то, чему его научили: «Думаю, личный контакт один на один — это для Toyota все. Я всегда цитировал одну из основных его идей: “Людям все равно, что ты знаешь, пока они не узнают, что тебе не все равно”. Если не пожалеть времени, чтобы спросить их об их проблемах, а потом не пожалеть времени, чтобы сообщить, что ты их услышал, а потом реализовать планы по ликвидации проблем, у них не будет причин не дать вам самое лучшее».

ВИЗУАЛЬНЫЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ И ОТЧЕТЫ А3 КАК СИСТЕМЫ КОММУНИКАЦИИ

Мы неоднократно подчеркивали, что коммуникация является способом информировать членов команды и позиционировать их как партнеров, а также выявлять проблемы. Кроме того, коммуникация является неотъемлемой частью повседневного функционирования производственной системы. Основной инструмент, лежащий в основе производственной системы Toyota, — визуальная коммуникация. Цель этой системы — обеспечить возможность просто и четко сообщать всем окружающим о состоянии или условиях в системе.

Визуальные методы управления можно рассматривать исключительно в техническом аспекте, но на самом деле это важная составляющая культуры Toyota. На Toyota считают, что, если человеку приходится искать информацию в книге или на компьютере, она не будет широко использоваться для решения проблем.

Мы поговорим о двух типах визуальной коммуникации, глубоко укоренившихся в культуре Toyota. Наиболее известное из них — мириады визуальных индикаторов на заводе и в офисах, среди которых есть графики, таблицы, шнуры андон и сигналы канбан. Все эти средства объединяет то, что они визуально сигнализируют о стандартном состоянии, а также о случаях отклонения от стандарта. Целью является выявить проблемы, чтобы их можно было решить. В последнее время большую известность приобрел визуальный подход Toyota к решению проблем, который называется отчеты A3.

Визуальные индикаторы состояния процесса

Задача визуального управления — ознакомить всех с проблемой. Обратите внимание, что проблемой считается несоответствие между текущей ситуацией и стандартом. На рис. 10.5 представлены четыре различных способа визуально сообщить об этом несоответствии. Первый способ предполагает, что на каждый измерительный прибор нужно смотреть отдельно и у каждого своя калибровка. Если посмотреть на отдельный контрольный листок, можно увидеть, показания какого измерительного прибора не соответствуют стандарту. Это самая слабая форма визуального контроля, поскольку для трактовки результатов необходимо свериться с другими документами. Второй способ контроля предусматривает, чтобы под каждым прибором находился стандарт, в котором указаны пределы допустимых значений. Это немного лучше. Третий способ: каждый из-

мерительный прибор ориентирован таким образом, чтобы диапазон стандартных значений находился сверху. Теперь любое отклонение стрелки от вертикального положения означает несоответствие стандарту, и это сразу видно: не нужно рассматривать цифры и трактовать их. Самый лучший способ — четвертый, когда при несоответствии стандарту включается сигнал тревоги. Еще эффективнее автоматически блокировать или останавливать процесс, когда показатели отклоняются от стандарта на определенную величину; например, если стрелка датчика отклоняется от вертикали на 30 градусов в любую сторону.

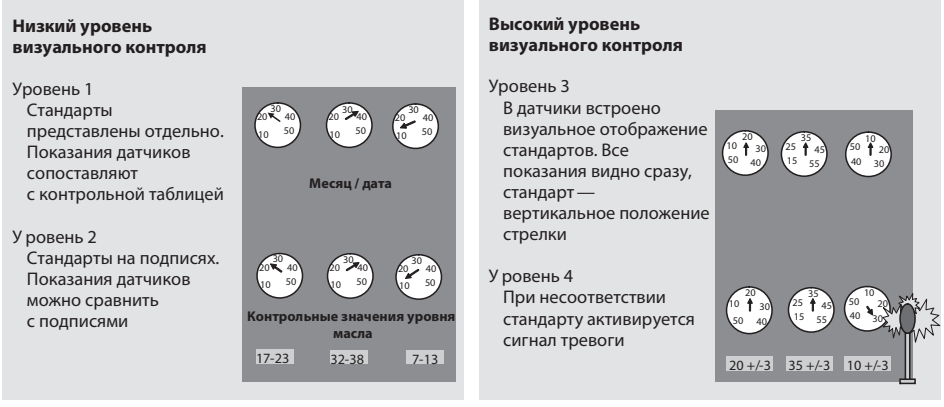


Рис. 10.5. Четыре уровня визуального контроля

К сожалению, на промышленных заводах часто плохо обстоят дела с информированием: либо его цель нечетко продумана, либо отсутствуют хорошие навыки коммуникации. Культура многих компаний, практикующих технократические подходы, предполагает, что любую информацию, которая есть в компьютере, сотрудники будут сами находить и оптимальным образом использовать. Кроме того, во многих компаниях не понимают, что для определения проблемы необходим стандарт.

В таблице 10.3 приведен пример информирования сотрудников о производственных показателях. Одного взгляда на таблицу достаточно, чтобы понять текущее состояние. Также можно использовать разные цвета — на примере красным выделить данные за 15 апреля и с начала месяца, поскольку там отставание от стандарта превышает пять единиц.

Таблица 10.3. Пример таблицы состояния производства

Дата	План	Факт	Отклонение за день	Отклонение с начала месяца
15.04	500	490	–10	–24
16.04	500	505	+5	–19

Допустимо отклонение от стандарта на 5 единиц.

Отчеты А3 и визуальная информация о состоянии

Суть визуальной коммуникации и контроля в том, что они должны стимулировать действия, а на Toyota это обычно означает решение проблем. Мы уже рассказывали о решении проблем на Toyota, но рассказ был бы неполным без упоминания такого инструмента, как отчет А3. С технической точки зрения отчет А3 как инструмент решения проблем рассматривается в «Практике дао Toyota» и «Системе разработки продукции в Toyota»[1]. Здесь мы рассмотрим отчет А3 как инструмент коммуникации и расскажем, как он используется в культуре Toyota.

Отчет А3 на Toyota считается не только инструментом решения проблем, но и ключевым инструментом коммуникации. Всю важную, релевантную информацию представляют в формате А3 (А3 обозначает размер бумаги 297 × 420 мм). Может быть, такой большой размер бумаги выбрали из-за тойотовского принципа: когда хочешь что-то кому-то сообщить, стандарт требует размещать это на одном листе бумаги.

Отчет А3 используется для решения проблем, подачи предложений и подведения итогов о состоянии дел. Он предназначен для трансляции информации в нескольких направлениях. Этот инструмент используется неофициально для проведения «*немаваси*» — «подготовки почвы», прежде чем официально презентовать проблему или предложение.

Отчет А3 также называют «проектом для битья». Очень важный элемент культуры Toyota заключается в том, что автор представляет информацию, чтобы его «раскритиковали». Это очень продуктивный и полезный метод, но он нереализуем в отсутствие культуры уважения и доверия. Автор как бы говорит: «Я не связан с этими данными лично или эмоционально, я выношу их на обсуждение, пусть каждый их критикует». В то же время критикующие как бы говорят: «Не воспринимай это как личное оскорбление, мы критикуем данные, а не тебя как человека». Это взаимное пони-

[1] Описание инструмента А3 см. в книге Дж. Лайкера и Д. Майера «Практика дао Toyota» (М.: Альпина Паблишерз, 2009). Отчет А3 в контексте разработки продукции описан в книге Дж. Моргана и Дж. Лайкера «Система разработки продукции в Toyota» (М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.

мание позволяет опустить официальную, вежливую и поверхностную обратную связь, которую обычно дают во многих организациях, и перейти к реальной коммуникации.

Коммуникация на Toyota основана на трех основных направлениях: отчетности, информировании и консультировании; японцы называют это ху-рен-су. Эти три направления можно разбить на категории: те, кому необходимо что-то одобрить; те, кому необходимо что-то узнать, и те, с кем необходимо проконсультироваться. Коммуникация с руководителями, директорами завода и т. д. — это коммуникация с людьми, которые должны что-то одобрить. При необходимости сюда же может относиться бухгалтерия и финансовый отдел. Коммуникация с людьми, которым нужно что-то узнать, — это общение с другими заинтересованными группами, в зависимости от темы, возможно, со всем заводом. На этом этапе также проходит коммуникация как форма ёкотен. Как уже говорилось, последний этап решения проблем называется ёкотен — о проблеме и контрмерах рассказывают связанным с ними отделам, чтобы узнать о других проблемах и предотвратить повторное возникновение проблемы в данной сфере.

Последний этап коммуникации — с теми, с кем нужно проконсультироваться, т. е. со всеми заинтересованными сторонами. Сюда входят все группы, имеющие отношение к предмету, и все люди, которые могут помочь или принять участие в этих мероприятиях. По возможности сюда также входит японский координатор. Японские тренеры учат всех сотрудников Toyota использовать эти три формы коммуникации всегда, когда нужно сообщить важные вещи, особенно если это отчет А3. Японские тренеры постоянно напоминают обучающимся, что нужно «съесть свой шпинат». Ху-рен-су можно перевести как «шпинат».

Отчет А3 — это инструмент, выполняющий все три коммуникационные функции.

ВЫВОДЫ

Неудивительно, что Toyota тратит так много времени и денег на коммуникацию, ведь в этой компании ценится развитие сотрудников, доверительные отношения и непрерывное совершенствование. Ключевой момент в создании культуры Toyota — целенаправленное выстраивание систем как официальной, так и неофициальной коммуникации на рабочем месте и вне работы. Эти системы должны способствовать открытому и честному обсуждению, когда члены команды чувствуют себя в безопасности и могут озвучить свои проблемы и идеи по улучшению, а потом — поучаствовать в процессе решения проблемы.

КЛЮЧЕВЫЕ МОМЕНТЫ, КОТОРЫЕ МОГУТ БЫТЬ ПОЛЕЗНЫ ДЛЯ ВАШЕЙ КОМПАНИИ

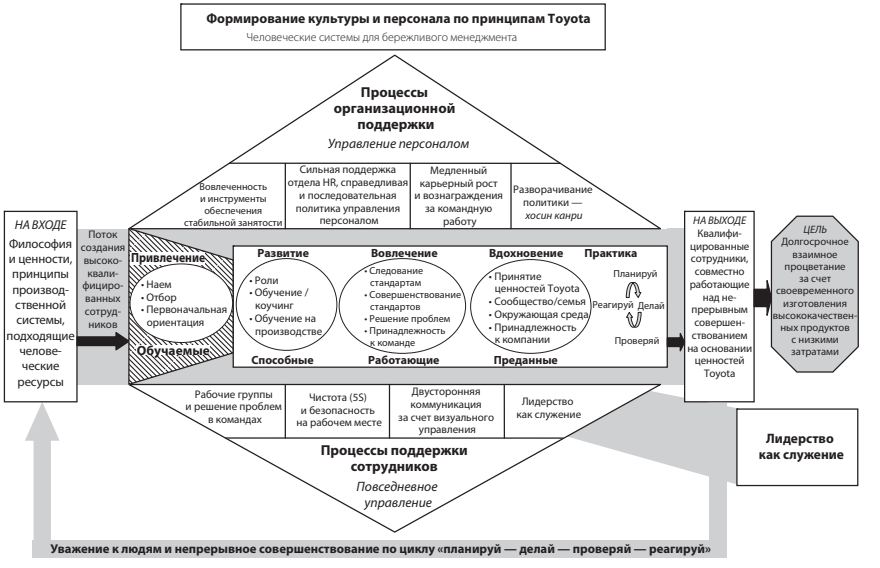
1) Компания четко сообщает сотрудникам о своих ожиданиях, задачах и текущих событиях.
2) Компания создает обстановку и системы, в рамках которых сотрудники чувствуют себя комфортно, озвучивая свои мнения, идеи и проблемы, которые рассматриваются как данные, используемые для улучшений.
3) Отдел управления персоналом выполняет функцию коммуникационного посредника между членами команды и компанией; он замеряет ключевые показатели производительности, в частности проверяет, изменяется ли степень доверия членов команды к руководителям.
4) Все лидеры практикуют принцип генти генбуцу, чтобы быть в курсе проблем членов команды и реагировать на них, ликвидируя то, что препятствует росту и производительности.
5) Лидеры обязательно проходят обучение для развития реальных навыков координации совещаний и общения с членами команды.
6) Для четкого информирования о несоответствии между стандартом и реальной ситуацией используются визуальные методы.
7) Отчет А3 — одна из форм визуальной коммуникации, используемая как инструмент развития для обучения методам решения проблем, как инструмент для простого информирования других о состоянии проекта и для получения одобрения предложения или идеи. Успешность использования отчета А3 зависит от открытого и уважительного процесса обмена информацией и получения обратной связи.

Глава 11

ЛИДЕРСТВО КАК СЛУЖЕНИЕ

Если вы наблюдаете за процессом в гемба, сделайте для них (рабочих) что-нибудь. Если вы это сделаете, рабочие подумают: «Он наблюдает за нами, но и подает хорошие идеи». Тогда, видя вас, рабочие будут снова надеяться на вашу помощь и в результате начнут рассказывать, что им мешает и попросят вас подумать, как ее улучшить. Если рабочие будут думать: «Вон он опять стоит, как столб. Наверное, у него времени навалом. Он никогда ничего для нас не делает» — никто не подойдет к вам со своими проблемами[1].

Тайити Оно, создатель производственной системы Toyota



[1] Оно Тайити: “Workplace Management” [«Управление на рабочем месте»], Mukilteo, Вашингтон: Gemba Press, 2007, с. 95.

ЛИДЕРЫ РАЗВИВАЮТ КУЛЬТУРУ

Что значит быть лидером? Очевидно, у лидера должны быть последователи. Люди следуют за лидером, потому что лидер притягивает их. Однако необходимо помнить, что руководители не обязательно являются лидерами. Руководителям нужно выполнять определенные задачи, ограниченные сроками, бюджетами и правилами. Они должны обеспечить своевременное выполнение этих задач необходимым способом и без превышения бюджета. Разница между руководством и лидерством можно описать следующим образом: работники не обязательно хотят следовать за руководителем. Они могут считать, что руководитель их не вдохновляет, а его или ее правила обременительны. Работники могут считать, что знают, как сделать лучше, но руководитель главный, поэтому они выполняют правила.

Чтобы лучше понять разницу между лидерством и руководством, можно рассмотреть пример системы выталкивания и вытягивания. Традиционное руководство сверху вниз — это система выталкивания, в которой работников «подталкивают» к выполнению приказов руководителей. Лидерство, напротив, является системой вытягивания. Последователи чувствуют магнетическое притяжение, заставляющее их следовать в том же направлении, что и лидер. Они хотят идти в этом направлении, верят в лидера, хотят учиться у него и радуются, когда проводят время со своим лидером. Мы говорим о харизме как об особом качестве, которое делает привлекательными людей, им обладающих.

Лидеры обладают властью. Макс Вебер, один из первых социологов, определил власть как способность влиять на других, даже против их воли. Убедить кого-то сделать что-то, что он и так хотел сделать, — это не слишком впечатляющая демонстрация власти. Настоящая власть — это способность заставить кого-либо сделать что-то, что в обычной ситуации человек предпочел бы не делать.

Наиболее эффективные лидеры на самом деле используют свою власть для создания общей культуры. Харизматичный лидер, бесспорно, может влиять на людей один на один, но это неэффективно и не дает больших результатов. Группа людей, двигающихся в одном направлении примерно в одно и то же время, — гораздо более мощная сила. И хотя руководитель может заставить людей двигаться в одном направлении, устанавливая правила и вознаграждая работников за выполнение этих правил, эффективные лидеры разрабатывают для группы людей общие цели и влияют на то, как правильно достичь этих целей, что создает гораздо более долгосрочную заинтересованность в высокой производительности.

Когда Toyota отправляет в другие страны группу японских координаторов с целью запуска предприятий, они ищут лидеров, а не руководителей. Система Toyota разработана для создания лидеров. Конечно, не все, кого выбирают в лидеры, справляются с этой функцией, но процент успешных назначений достаточно высок. Согласно девятому принципу «Философии Toyota», Toyota хочет «выращивать лидеров, досконально понимающих работу, живущих согласно философии компании и обучающих ей других».

Нас часто спрашивают: как удержать достигнутые результаты в области бережливого производства? Без эффективного лидерства на рабочем месте, где были реализованы эти изменения, мы наверняка потеряем достигнутое. Самоподдерживающихся систем очень мало. Более того, второй закон термодинамики говорит об энтропии: химические системы со временем стремятся к состоянию с наименьшим количеством энергии — со временем все распадается. Концепция энтропии применима и к культуре. Культура со временем распадается, если в систему постоянно не поступает новая энергия, поддерживающая ее существование. В случае с социальными системами лидеры обеспечивают этот постоянный источник энергии, позволяющий им поддерживать, развивать и создавать культуру, в которой они существуют и работают. Уберите лидеров в любой момент времени, и система начнет выходить из-под контроля.

Лидеры в Toyota должны не просто понимать философию компании, если они хотят поддерживать и продолжать развивать культуру Toyota; они должны жить по этой философии и обучать ей других. Чтобы культура Toyota вошла в состав их ДНК, они должны вырасти внутри компании и сами прочувствовать эту культуру. Поэтому Toyota не может просто нанимать лидеров; в компанию приходится брать людей, обладающих некими природными лидерскими способностями, и развивать их, чтобы они каждый день мыслили и действовали согласно философии Toyota — а на этот процесс вполне может потребоваться десять или больше лет.

В идеале лидеры Toyota должны быть способны интегрировать продуктовые потоки создания ценности и потоки создания ценности сотрудников, выявлять ключевые компетенции, нанимать лучших, тренировать их выполнять стандарты работы, обучать их методам выявления и решения проблем. Лидеры Toyota являются частью команды, моделируют поведение, которое хотят видеть у подчиненных, действуют по принципу «безопасность прежде всего» и могут не только хорошо говорить, но и активно слушать. В итоге лидеры Toyota лучше всего выполняют свою работу, развивая в других ценности, убеждения и способность нести личную ответственность. Они передают другим полномочия, ответственность и необходимость отчитываться в своих действиях.

ЛИДЕРСТВО КАК СЛУЖЕНИЕ

Во внутрикорпоративном документе «Философия Toyota 2001» говорится о «заботливых лидерах», которые, по определению, «имеют способность заряжать других энергией и новыми силами, ставить реалистичные задачи и давать возможность развиваться, вызывать в подчиненных ощущение радости от достигнутого. Заботливые лидеры отслеживают производительность человека и команды и стимулируют сотрудников отвечать за свои действия».

Концепция заботливых лидеров, которые отслеживают производительность отдельного человека и команды, сильно напоминает традиционное управление. Когда мы думаем об отслеживании, мы представляем внешние замеры и контроль. Мы ведь говорили, что так делают руководители? Они ставят задачи, сообщают людям, чего от них ожидают, контролируют сотрудников, чтобы убедиться, что они работают по правильным технологиям и движутся к выполнению целей, используют официальные вознаграждения и наказания, стимулируя людей выполнить задание. Но ключевое различие между образом руководителя как отслеживающего и контролирующего звена и мировоззрением Toyota заключается в том, что лидеры Toyota концентрируются на подтверждении правильности технологии, а не на том, чтобы поймать людей на ошибках. В каждом процессе есть набор определенных правил и параметров: стандартизированная работа, 5S, стандартный объем незавершенного производства, хорошо обученные люди, безопасные методы выполнения работы, время такта. Лидер должен постоянно следить, что все параметры соответствуют стандарту и процесс идет как надо. Если что-то выходит за рамки стандарта, нужно разбираться и решать проблемы, а не искать виноватого.

Заботливые лидеры не считают, что правильные вознаграждения и наказания автоматически приведут к желаемому поведению подчиненных. Собственно, они даже не думают о людях, лидерами которых являются, как о подчиненных; заботливые лидеры скорее создают культуру, позволяющую им результативно делегировать полномочия и *доверять* своим членам команды, показывающим прекрасные результаты, при условии что они работают в рамках хорошо спроектированного процесса и системы. Они разработали культуру, в рамках которой члены команды разделяют правильные ценности и убеждения и хорошо обучены тому, как выполнять работу, так что лидеры могут сконцентрироваться на том, чтобы помогать решать проблемы при возникновении внештатной ситуации. Это зафиксировано в принципе лидерства как служения в «Философии Toyota 2001».

Развитие через передачу полномочий. *Мы доверяем нашим членам команды и верим в их способность подавать идеи, создавать возможности и находить решения. Мы ценим экономию времени и усилий, обусловленную наделением других людей полномочиями, и ответственностью.*

До публикации «Философии Toyota 2001» принципы лидерства на Toyota передавались устно от поколения к поколению. Один ключевой аспект, с которым американские лидеры на заводе в Джорджтауне познакомились благодаря японским лидерам, — это концепция «Лидерства как служения». Эти идеи были озвучены и за счет отработки на практике вошли в умы и сердца лидеров Toyota. Концепция включает такие утверждения, как:

- «Член команды — эксперт»;
- «Концентрируйтесь на проблеме, а не на человеке»;
- «Ошибки не страшны, если люди на них учатся»;
- «Нужно заботиться о людях, которые изготавливают автомобили»;
- «Вы работаете для ваших членов команды».

Микио Китано, второй президент TMMK, формализовал это мировоззрение и ознакомил остальных лидеров Toyota с его основными положениями. Сначала он рисовал перевернутую пирамиду и помещал себя внизу, а членов команды — наверху. Он хотел подчеркнуть, что члены команды являются частью потока создания ценности, соединяющего поставщиков с заказчиками. Поскольку Toyota — производственная компания, изготавливающая автомобили, ключевая работа, добавляющая ценность, — процесс изготовления автомобилей. Члены команды, выполняющие производственную работу, создают продукт, который можно продать, следовательно, именно они наиболее значимы, а все остальные и все остальное существует, чтобы поддерживать их и обеспечивать всем необходимым для работы. На рис. 11.1 проиллюстрирован такой взгляд на лидерство.

Ключевое открытие концепции лидерства как служения — идея о том, что чем дальше человек от потока создания ценности (а в случае с высшим руководством это именно так), тем меньше ценности непосредственно добавляет этот человек. Как лидеры мы добавляем ценность, только поддерживая тех, кто наиболее активным образом добавляет ценность в потоке, а поэтому чем ближе мы к низу пирамиды, тем больше людей мы должны поддерживать. Когда члены команды находятся на верху пирамиды, организация может наращивать коллективные мощности и творческие способности гораздо большего количества человек. В организации с традиционной иерархической структурой мощности и творческие способ-

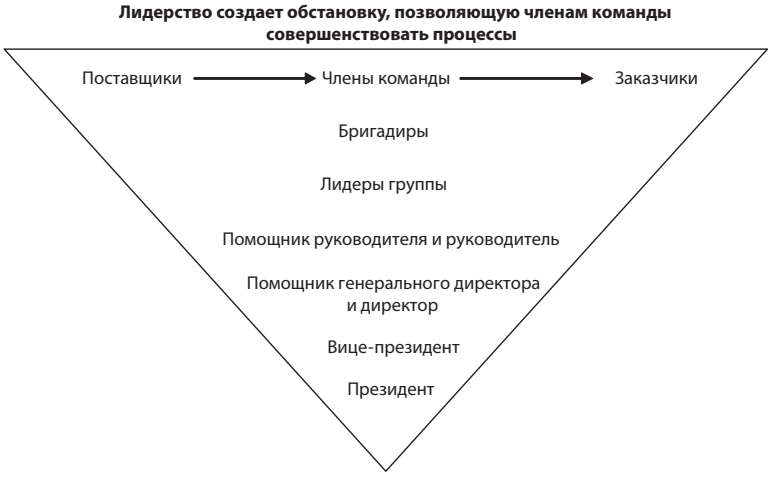


Рис. 11.1. Лидерство как служение на заводах Toyota

ности используются ограниченно — только у тех, кто находится на самом верху.

Важно помнить, что Toyota приняла этот подход к лидерству не для того, чтобы можно было просто передать управление компанией членам команды, чтобы создать самоуправляемые бригады. Лидеры Toyota — высококвалифицированные сотрудники, которые играют ключевую роль в зарядке организации энергией, активном коучинге и развитии культуры Toyota. Роль лидеров — поддержка потребностей членов команды; в культуре Toyota сюда входит бизнес-стратегия, долгосрочное планирование, обучение и непрерывное развитие. Лидеры, передающие полномочия таким образом, что снимают с себя ответственность, лидерами не являются. Как уже было сказано в эпиграфе, «если рабочие будут думать: "Вон он опять стоит, как столб. Наверное, у него времени навалом. Он никогда ничего для нас не делает", — никто не подойдет к вам со своими проблемами».

Лидерство как служение — важная ценность в культуре лидерства Toyota, и она распространяется и соединяется с культурой всех сотрудников Toyota независимо от их национальности или религии. Обучая руководителей в Америке, Китано, президент Toyota, иногда обращался к религии, отмечая, что служение — важнейшая ценность во всех вероисповеданиях, в том числе в буддизме, индуизме, исламе и христианстве. Сам Иисус сказал: «Пусть самые великие из вас служат больше всех».

ЗАБОТЛИВЫЕ ЛИДЕРЫ, ЖИВУЩИЕ СОГЛАСНО ЦЕННОСТЯМИ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ СИСТЕМЫ TOYOTA

В культуре Toyota повседневные действия лидеров определяются ценностями Toyota. На протяжении всей книги — особенно в главе 2 — мы рассказываем об основополагающих ценностях производственной системы Toyota: уважение и непрерывное совершенствование служат фундаментом культуры Toyota. Мы также кратко рассмотрели опорные ценности производственной системы Toyota, которые стоит проанализировать более подробно, поскольку они связаны с лидерством по Toyota. Пять опорных ценностей Производственной системы Toyota таковы:

1) *Стимулирующие задачи* — формирование долгосрочного мировоззрения, мужественное и творческое выполнение стимулирующих задач.
2) *Кайдзен* — непрерывное совершенствование бизнеса, вечное стремление к инновации и эволюции.
3) *Генти генбуцу* — идти и смотреть: пойти к источнику, чтобы найти факты для максимально быстрого принятия решений, создания консенсуса и достижения целей.
4) *Уважение* — принятие на себя ответственности сделать все возможное для создания взаимного доверия.
5) *Работа в команде* — максимизация личного и профессионального роста, производительности как отдельного человека, так и всей команды.

Вызовы

Мы формируем долгосрочное мировоззрение, мужественно и творчески встречая вызовы, выполняя стимулирующие задачи, чтобы воплотить наши мечты в жизнь («Философия Toyota 2001».)

Представьте, с какими трудностями столкнулась Toyota, когда бывший завод по производству ткацких станков начал конкурировать в автомобилестроении в условиях разрухи после Второй мировой войны. Toyota всегда гордилась, что начинала самым слабым игроком и преодолела все трудности, с которыми столкнулась. Это часть истории и культуры компании.

Завод Toyota в Джорджтауне каждый год посещают тысячи людей, которых изумляет, как эффективно и дисциплинированно все организованно. Они узнают о том, что цеховые рабочие подают руководителям

десятки тысяч предложений. Они сами видят, что люди выполняют операции с чрезвычайной — и непривычной — энергией. Можно легко предположить, что Toyota ничего не стоило добиться высокого уровня эффективности и энергичности, но лидеры компании, запускавшие производство, утверждают, что это было совсем непросто. Когда Toyota открыла завод в Джорджтауне, японцы, которых отправили его запускать, испытывали большое давление. За плечами у них был успех NUMMI, но TMMK был первым заводом, полностью находящимся в собственности Toyota. Хиройоси Ёсики, один из бывших вице-президентов на TMMK, участвовал в этом предприятии с самых первых этапов; он рассказывает о планировании и подготовке открытия завода Toyota в Кентукки 20 лет назад:

Каждый день был для нас серьезной борьбой. Мы не планировали великого эксперимента. Мы думали, что, если потерпим неудачу здесь, даже у японского отделения Toyota будут серьезные неприятности. Мы не хотели создавать ничего искусственного. Мы хотели организовать хорошее производство автомобилей — и точка. Мы знали, что сработало в Японии. Мы не могли изменить свой подход, поэтому пытались по максимуму делать то же самое. Самым важным было производить качественные автомобили. Если местные работники не могли что-то понять в полной мере, мы изворачивались. Мы пытались сформулировать то, что делала Toyota, т. е. сделать подразумеваемые, несформулированные знания внешними и сформулированными. Нам до сих пор приходится пробовать, бороться и учиться.

Дух преодоления заметен и в учениях Тайити Оно. Его подход к обучению был таким: поставить ученикам стимулирующую задачу по достижению крупного усовершенствования на производственном участке. Например, он мог попросить их удвоить производительность, после чего его не удовлетворил бы никакой другой результат, кроме удвоения производительности. Когда самому Оно после Второй мировой войны поручили догнать по производительности гигантскую и могущественную Ford Motor Company, производительность которой тогда была в 8 раз больше, чем у всех заводов Toyota, он взялся за эту задачу и выполнил ее через три года. Таков дух преодоления.

Один из бывших учеников Оно, позднее ставший президентом Denso — крупнейшего японского поставщика Toyota, объяснил, что главное, чему его научил Оно, — никогда не удовлетворяться меньше, чем 100%-ным достижением цели. Как инженера-технолога его учили повышать эффективность, но, когда он встретил Тайити Оно, который пришел на его завод

преподавать производственную систему Toyota, он сказал, что учение Оно полностью изменило его мировоззрение.

До того, как я встретил Оно-сан, я занимался промышленным проектированием, и меня научили на производственных операциях стремиться к загрузке 85% от времени цикла. Мне сказали, что из-за естественной вариабельности на практике 85% — это максимум и что невозможно достичь совершенства. Оно-сан поставил мне задачу добиться 100%-ной загрузки времени цикла. Все остальное — компромисс, а стремиться к совершенству нужно всегда.

Часто считают, что NUMMI — первое в Соединенных Штатах производство, где была задействована производственная система Toyota, но на самом деле Toyota открыла Toyota Auto Body (TABC) в 1972 г. Производство было организовано с единственной целью: изготавливать платформы для грузовика Tacoma в США, чтобы страна, где производится сборка, могла внести свой вклад (остальные детали импортировали из Японии). Конечно, платформы нужно было красить в тот же цвет, что и остальной грузовик.

В TABC был старший консультант из Японии, обучавшийся у Оно. Он пришел на завод в первые годы его существования и был очень недоволен большими партиями на окраске. Начальник цеха окраски объяснил, что переналадка с одного цвета на другой обходилась очень дорого: требовалось время, чтобы очистить шланги от масляной краски, а при промывке системы окраски терялось много краски, поэтому им приходилось красить много платформ в один цвет, прежде чем перейти на другой.

Японский консультант не стал их жалеть. Он потребовал, чтобы сотрудники цеха окраски сократили размер партии и время переналадки между разными цветами. Они усердно трудились, чтобы он был доволен, и к следующему приезду сократили это время в два раза. Он по-прежнему был недоволен и попросил их стараться лучше. К следующему его приезду время переналадки снова сократили в два раза и размер партии был малой долей первоначального. Он поставил перед ними задачу добиться размера партии в одну платформу грузовика. Люди очень усердно работали и сократили время переналадки до нескольких минут, меняя цвет после каждой платформы, хотя это стоило дорого из-за потерь краски и времени. Когда приехал консультант, он явно был очень доволен их усердием и достижениями. Он с явной радостью сказал: «Вы хорошо потрудились. Теперь, когда вы смогли добиться партии в одно изделие, пожалуйста, сделайте размер партии оптимальным с экономической точки зрения».

Он понимал, что, хотя время переналадки сократилось до нескольких минут, было экономически необоснованно менять цвет после каждой платформы, но он не хотел, чтобы сотрудники научились идти на компромисс. Когда они доказали себе, что это возможно, и усвоили важный урок, он с радостью позволил им пойти на компромисс, увеличив размер партии. Сегодня в Toyota партии на окраске могут состоять из одного автомобиля за счет технологических новаций, например использования краски на водной основе.

Кайдзен

Мы неустанно стремимся к совершенству, мы никогда не удовлетворяемся малым, постоянно занимаясь совершенствованием и непрерывно стимулируя инновации («Философия Toyota 2001»).

Дух преодоления тесно связан с ценностью кайдзен (непрерывного совершенствования). На протяжении всей истории компании лидеры Toyota исповедовали ценность кайдзен:

- «Мы работаем над тем, чтобы производить более качественные продукты, каждый день вводя усовершенствования» (Кийтиро Тоёда);
- «Не мыслите механически. Даже из сухого полотенца можно выжать воду, когда люди генерируют новые идеи» (Ейдзи Тоёда);
- «Действия по кайдзен — инкубатор инноваций. Это происходит потому, что действия по кайдзен создают атмосферу перемен» (Акира Такахаси);
- «Опережайте время за счет безграничных творческих способностей, любознательности и стремления к совершенству» («Принципы Toyota»).

Стив Сен-Анжело, президент завода в Джорджтауне, говоря о лидерстве на Toyota, вновь подчеркивает ценность кайдзен и работы в команде. «На обычном заводе считается, что руководители отвечают за его успешность. На Toyota наша обязанность — заботиться о членах команды, которые реализуют улучшения. Мы воспитываем менталитет кайдзен. За организацию операций и их хронометрический анализ отвечают члены команды. Они знают, как ликвидировать потери».

Генти генбуцу

Иди к источнику, чтобы найти факты для максимально быстрого принятия правильных решений, достижения консенсуса и выполнения задач» («Философия Toyota 2001»).

Ценность непосредственного знакомства с информацией — практического опыта — глубоко укоренилась в культуре Toyota. В компании до сих пор цитируют слова основателя Сакийчи Тоёда: «Никогда не пытайся что-то спроектировать без трехлетнего практического опыта работы».

Генти генбуцу, как и кайдзен, — одна из ценностей, применяемых на Toyota повсеместно. Некоторые концепции, например систему вытягивания, труднее адаптировать к менеджменту и офису. Принцип генти генбуцу на Toyota прекрасно существует в каждом уголке компании. Например, нас часто спрашивают: как на Toyota анализируют рынок при разработке нового автомобиля? Кто определяет требования потребителей — отдел маркетинга? Используют ли они такой инструмент, как «развертывание функции качества»? Самый важный для понимания потребителя инструмент — это главный инженер и его практика генти генбуцу. Есть много известных историй о том, как главные инженеры доходили до крайностей в стремлении понять потребителя без посредников — например, жили в Беверли-Хиллз, чтобы понять потенциальных владельцев Lexus, и ездили в места, где тусовались молодые американцы, чтобы посмотреть, как живут молодые люди, и разработать автомобиль Scion.

Джим Фарли, бывший вице-президент группы и генеральный директор по Lexus, описывает некоторые способы, к которым прибегла команда Toyota, чтобы разработать требования к Lexus: они сняли дом в зажиточном районе южной Калифорнии:

Команда разработчиков во главе с главным инженером арендовала дом в округе Орэндж на побережье Тихого океана на тот месяц, когда они разрабатывали автомобиль в Челси — в нашей дизайн-студии на Западном побережье. По выходным они ездили в загородные клубы, и, думаю, инженеры Toyota смотрелись очень странно, когда они ходили по парковкам и фотографировали, как люди кладут вещи на заднее сиденье.

Уважение

Мы уважаем друг друга, делаем все возможное, чтобы понять друг друга, берем на себя ответственность и изо всех сил стараемся создать взаимное доверие («Философия Toyota 2001»).

Малоизвестно, что производственная система Toyota первоначально называлась системой уважения к человеку. Думая о производственной системе Toyota и связанной с ней бережливостью, мы можем вспомнить ликвидацию потерь, повышение эффективности операций, сокращение

количества человек на производственной линии и значительное сокращение затрат. Эффективность и уважение к человеку не всегда ассоциируются друг с другом.

На самом деле бережливое производство часто связывают с уменьшением количества сотрудников, особенно потому, что иногда руководители говорят об использовании кайдзен-мероприятий для сокращения потребности в человеческих ресурсах. Согласно мировоззрению Toyota, акцент нужно делать не на сокращении потребности в человеческих ресурсах, а скорее на ликвидации потерь. Ликвидация потерь в итоге приведет к повышению производительности за счет тщательного планирования укомплектованности персоналом.

В 1990-х гг. господин Окуда сказал: «Мы должны быть компанией, которую от всего сердца принимают люди во всем мире, считающие естественным, что Toyota стала компанией №1 по размеру, поскольку мы поставляем привлекательную продукцию, защищаем окружающую среду, поддерживаем безопасность на рабочем месте и вносим значительный вклад в жизнь местного сообщества. Такова цель "гармоничного роста", и я считаю это корпоративной добродетелью».

Работа в команде

Мы стимулируем личностный и профессиональный рост, делимся возможностями развития и максимизируем индивидуальные и командные показатели («Философия Toyota 2001»).

Алекс Уоррен — один из первых американцев, кто после многих лет работы в американском автомобилестроении присоединился к Toyota и сделал там карьеру благодаря интуитивному пониманию культуры Toyota. Вспоминая свою работу в американских компаниях и в Toyota, он приходит к заключению: «Пока высшее руководство не избавится от своего эго и не начнет работать совместно с командой — пока не выйдет к ним и не поведет их всех вместе, — высшее руководство по-прежнему будет не в полной мере использовать интеллект и исключительные способности всех своих сотрудников».

Сейчас мы работаем с американской компанией, активно реализующей преобразования по бережливому производству и осознающей связанные с этим культурные трудности. Как выяснилось, самое большое изменение культуры (и самые большие результаты) произошло после введения практики быстрого обмена проблемами. Высшее руководство решило, что для успешности бережливого производства нужно вовлечь в процесс всех сотрудников, поэтому было решено начать спрашивать их, что они думают о проблемах,

с которыми сталкиваются, и о способах их решения. Руководители были поражены количеством и качеством выявленных проблем и решений, а также проявленной сотрудниками энергией. Компания сделала повседневной обязанностью всех руководителей встречаться с сотрудниками и обсуждать произошедшие проблемы, подавать идеи по их решению. Существует много примеров успешности таких оперативок: от реакции на жалобы клиентов, на которые годами не обращали внимания, до бесчисленных идей по экономии времени. Один руководитель сказал, что командное обсуждение проблем больше, чем что бы то ни было другое, повлияло на внедрение бережливого производства. Когда его спросили, почему все руководители на заводах не добились такого же успеха, он ответил так:

Потому что не все это понимают. Некоторые, услышав о совещаниях по обмену проблемами, подумали, что им придется больше работать, что у них не хватит ресурсов для решения всех проблем, выявленных членами команды. Эти руководители заводов просто не поняли, что, если дать людям возможность, они сами станут ресурсами для решения проблем, которые они же выявляют. Руководители заводов, которые это осознали, добиваются прекрасных результатов.

Немного найдется людей, готовых оспорить ценность работы в команде. Это основа популярных видов спорта, музыкальных групп, армии; многие люди получили прекрасный опыт, решив проблему в составе команды. Однако, как видно из главы 1, существует одна трудность. Для некоторых культур работать в команде естественно, для других — в основном для западных культур — более свойственен индивидуализм. Даже сегодня в Америке, нанимая нового генерального директора, ожидают, что он как отдельная личность приедет на белом коне и спасет компанию. Нам нравится работа в команде, но мы любим одинокого героя, приходящего и всех спасающего. Мы ценим сотрудника, работающего на компанию всю жизнь и получающего золотые часы за 30 лет верной службы, но гораздо более сильное впечатление производит блестящий карьерист, быстро поднимающийся по карьерной лестнице, а потом получающий должность в другой компании с зарплатой в два раза больше. Питер Друкер, один из величайших мыслителей всех времен в сфере менеджмента, сказал:

Мне кажется, лидеры, работающие наиболее результативно, никогда не говорят «я». И не потому, что они научились не говорить «я». Они не мыслят как «я». Они мыслят как «мы», мыслят категорией «команды». Они принимают ответственность и не пытаются передать ее кому-то, но признание получают «мы»… Именно это создает доверие, которое позволяет выполнить задачу.

КАК TOYOTA ОТБИРАЕТ И РАЗВИВАЕТ ЛИДЕРОВ?

Гэри Конвис оптимистично оценивает успех Toyota в развитии американских лидеров, соответствующих культуре Toyota, но он также признал существование трудностей и случаев, когда некоторые исключительные люди просто уходят из Toyota разочарованными. Вероятно, самой сложной задачей, с которой Toyota столкнулась при стремительной глобальной экспансии, — развитие лидеров по принципам Toyota достаточно быстро, чтобы руководить запуском операций по всему миру. Как Toyota это делает?

Самое важное, чему мы научились у Toyota в этом отношении, — сила вовлеченности и терпения. Лидеры Toyota настолько хорошо понимают культуру Toyota и так вовлечены в поддержку и развитие этой культуры, что у них хватает терпения дать ей вырасти; они просто не хотят идти на компромиссы. Экспресс-курсы философии Toyota просто не работают — требуется время и терпение. Гэри Конвис объясняет:

> *Toyota по своей природе не быстро двигающаяся компания. Мы не такие, как японцы, но принципы, которые мы ценим в североамериканском отделении Toyota и которые хотим видеть в лидере, очень похожи. Нельзя подняться по карьерной лестнице, если не умеешь руководить согласно принципам Toyota и делать это в рамках своей повседневной работы. Если вы не можете сделать этот переход и люди не хотят следовать за вами, потому что знают, что вам все равно, вы не добьетесь успеха. Здесь, в Америке, продвижение по службе происходит не быстро. Посмотрите на меня, посмотрите на кого угодно. Нужно развивать свои способности, демонстрировать их и расти вместе с ними. Каждый шаг требует нового развития способностей. Эта культура Toyota всеохватна.*

В главе 10 было рассказано, как Уил Джеймс стремительно сделал карьеру в североамериканском отделении Toyota, сначала поработав на заводе в Джорджтауне, а потом став президентом TABC. Уил указывает, что его быстрый подъем по карьерной лестнице — не обычное для Toyota явление и его продвигали немного быстрее из-за срочной потребности в лидерах (Toyota стремительно развивалась в Америке). Руководители Toyota явно увидели в Уиле что-то особенное, что заставило их продвигать его. Уил объяснил это таким образом:

> *Я действительно живу по философии Toyota каждый день — действую согласно концепциям непрерывного совершенствования и уважения к человеку. Я считаю, что таковы были мои принципы еще до того, как я стал работать на Toyota. Мне повезло найти работу в компа-*

нии, где так уважают человека, и я всегда ищу способ сделать что-то лучше. Меня раздражало отношение в других американских компаниях, потому что там не пользовались возможностью вовлекать людей в процесс, поэтому Toyota для меня — как мечта, ведь я всегда жил именно так.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ — ЛУЧШЕЕ ОТ ОБОИХ МИРОВ

Цель любого нового завода Toyota — взять лучшее от японского подхода Toyota и соединить это с местной культурой для создания культуры данного завода Toyota. Том Заваки, генеральный директор TMMK, объясняет:

С самого начала господин Тё сказал, что наша цель — взять лучшее от японских и американских методов управления, чтобы создать новую, уникальную систему менеджмента. Уверен, он имел в виду руководство американцами с социальной точки зрения, а не изменение производственной системы Toyota. Последняя остается неизменной. Есть то, что мы никогда не изменим, — уважение к человеку, стандартизированная работа, система «точно вовремя», то, что является основой нашего ДНК, — кайдзен, принцип генти генбуцу, предотвращение возникновения проблем и т. д.

Эти ценности прочно укоренились на Toyota в Японии и достаточно хорошо прижились здесь, в TMMK. Американцам непросто дается непрерывное совершенствование. Мы хотим этого — сегодня выполнить работу лучше, — но это связано с неудовлетворенностью тем, что уже сделано. Мы хотим отпраздновать успех. Принцип кайдзен труден для некоторых американцев, которые его не приняли или не смогли понять его с культурной точки зрения. Те, кто понимает, могут сказать — это Toyota; лучшее от японского метода — это производственная система Toyota. Лучшее от американского метода — знание, как успешно руководить американцами в обстановке производственной системы Toyota — предоставлять им разнообразие задач, возможность работать дома, помощь одиноким матерям, чтобы они могли добиться успеха и на рабочем месте, гибкий график — и другие моменты, касающиеся американских ценностей и стиля жизни.

Хотя Toyota хочет взять лучшее от обеих культур, существует дао лидерства, и во многих отношениях оно противоречит многим западным тенденциям. В таблице 11.1 кратко представлены ключевые различия. Американские руководители хотят быстро получить результаты, сильно

гордятся личными достижениями и хотят стремительно подниматься к вершинам власти и престижа. Результаты для них гораздо важнее, чем подход, а люди рассматриваются как средство достижения результатов. Успешный американский лидер должен преодолевать барьеры, а не находить оправдания. Результаты оцениваются по цифрам.

Таблица 11.1. Традиционное западное лидерство по сравнению с лидерством на Toyota

Традиционный западный лидер	Лидер Toyota
Быстрые результаты	Терпение
Гордость	Смирение
Стремительный подъем по карьерной лестнице	Глубокое освоение; разные должности на одном уровне; постепенный подъем
Результаты любой ценой	Правильная технология обеспечит правильные результаты
Достижение целей за счет людей	Развитие людей
Преодоление барьеров	Неторопливое глубокое понимание проблемы и первопричины до действия
Управление на основе цифр	Глубокое понимание процесса

Лидер на Toyota должен быть терпеливым и скромным. Медленное развитие за счет глубокого освоения операций на каждом этапе предпочтительнее, чем стремительный подъем по карьерной лестнице. Лидеров Toyota часто несколько раз переводят с одной должности на другую на том же уровне, чтобы расширить их кругозор, прежде чем они займут более высокую должность в организации. Лидеров Toyota поощряют следовать правильной технологии; они верят, что, если делать все правильно, получишь желаемый результат. Лидеры Toyota — учителя, помогающие людям развиваться. Барьер — это проблема, которую следует подробно проанализировать и понять, чтобы можно было разработать и тщательно оценить соответствующие контрмеры. Глубокое понимание процесса ценится выше, чем управление на основе цифр.

Toyota было трудно работать с естественными культурными склонностями американцев. Хотя целью является взять лучшее от обоих миров, на самом деле базовые американские убеждения могут помешать развитию культуры того типа, который Toyota считает жизненно необходимым для своего успеха. Развитие сильной и позитивной смешанной культуры потребует времени; и если лидеры Toyota наделены в полной мере каким-то качеством, то это терпение. Гэри Конвис согласился, что культура

управления развивается гораздо медленнее, чем приемы производственной системы Toyota:

Насколько близки мы в Америке к философии Toyota? На уровне практических операций — очень близки. Экономическая самодостаточность и организация заводов в Соединенных Штатах очень нам помогли. Мы очень близки к философии Toyota на уровне операций, но не на уровне управления: это не так просто. В практических операциях можно увидеть и почувствовать, почему подход Toyota работает; цикл здесь короткий, все можно испытать на практике. Это разумно, и люди с удовольствием делают это. Цикл руководства длиннее, не так ясно виден и осязаем. На это потребуется больше времени. На уровне операций мы близки. Поэтому мы сейчас смогли запустить модель Camry без какой-либо помощи из Японии. На предыдущий запуск приезжали 200 человек из Японии, в этот раз — никто.

КЛЮЧЕВЫЕ МОМЕНТЫ, КОТОРЫЕ МОГУТ БЫТЬ ПОЛЕЗНЫ ДЛЯ ВАШЕЙ КОМПАНИИ

1) Лидеры развивают культуру, поэтому Toyota посвящает годы развитию лидеров, чьи мысли, слова и действия несут ДНК компании.
2) Лидерство на Toyota иногда называют «лидерство как служение». Чем выше положение лидера, тем меньше у него прямой власти и тем больше ему приходится трудиться, поддерживая добавляющих ценность рабочих.
3) Toyota хочет иметь заботливых лидеров, живущих согласно ключевым ценностям компании, в число которых входит дух вызова, кайдзен, принцип *генти генбуцу*, уважение и работа в команде.
4) На Toyota предпочитают развивать лидеров внутри компании за счет медленного развития, широкой ротации и глубокого освоения процесса на каждом этапе.
5) Когда необходимо нанимать людей со стороны, происходит суровая процедура отбора; ищут людей, обладающих техническим знанием процесса по принципу *генти генбуцу* и «душой» культуры Toyota.
6) В Америке Toyota достигла высокого уровня реализации производственной системы Toyota на операционном уровне, но, несмотря на то что американцев уже несколько десятков лет обучают быть лидерами на Toyota, управленческая культура Toyota в Америке до сих пор отстает от японской в понимании и практике философию Toyota.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ К ТРЕТЬЕЙ ЧАСТИ

Процессы, поддерживающие человека, включают и официальные, структурированные процессы, такие как запланированные совещания, кружки качества и система раннего реагирования на симптомы, и естественное повседневное поведение лидеров и членов команды, совместно работающих над выполнением задачи. Без этой официальной и неофициальной поддержки отдельным членам команды было бы невозможно развивать свой потенциал в потоке создания квалифицированных сотрудников.

Если отвлечься от длинного перечня приемов, описанных в этом разделе, можно увидеть отражение культуры Toyota. На поверхностном уровне, если понаблюдать за какой-нибудь операцией на Toyota, станет ясно, что там много совещаний, люди много пишут на белых досках, хорошо отображают показатели на картах и графиках, проводят проверки безопасности труда членов команды. Даже после короткой трамвайной экскурсии по заводу в Джорджтауне люди часто говорят нам, что рабочие кажутся заинтересованными и энергичными. Совещания выглядят немного странно, потому что на многих совещаниях участники стоят в цехе, а не сидят на удобных стульях в конференц-зале.

В действительности эти приемы отражают нормы и ценности, поддерживающие членов команды в физически и психологически безопасной обстановке, лидерство как служение с целью развивать и вовлекать в процесс членов команды и важность понятных и частых коммуникаций (см. рис. I). Твердая вера в объективный процесс решения проблем, сфокусированный на совершенствовании систем, а не на обвинении отдельных людей, лежит в основе значительной доли повседневного кайдзена.

Все это направлено на поддержку отдельных членов команды и бригад в координированных действиях по добавлению ценности. Система ценностей Toyota также дает людям много возможностей выявлять проблемы, которые потом решаются по методу PDCA. Конечная цель процессов, поддерживающих человека, — практическое благополучие — физическое и психологическое — всех членов команды в их повседневной работе.

Нас часто спрашивают: почему на Toyota говорят о качестве, затратах и сроках, но не упоминают безопасность и корпоративный дух? Причина в том, что безопасность и корпоративный дух рабочей силы считаются настолько очевидными приоритетами, что их можно даже не упоминать. Так, каждое совещание руководителей, посвященное качеству, начинается с доклада о безопасности. В отсутствие безопасности ничего остальное



Что мы видим. Небольшие команды, стандарт решения проблем, цепочки «5 почему?», 5S, ротация рабочих, ежедневные совещания по безопасности, система раннего реагирования на симптомы, информационные листки, компьютерные терминалы, опросы, энергичные лидеры

Что нам говорят. Взаимная поддержка членов команды, понятные стандарты, возможность что-то изменить, ощущение физической и психологической безопасности, двусторонняя коммуникация, спокойное отношение к плохим новостям, неофициальные каналы общения, например во время ежедневного отдыха и в спортивных командах, концентрация на проблеме, а не на человеке

Во что люди на самом деле верят, что является мотивом их действий. Лидеры — учителя и наставники, мышление в том числе с точки зрения компании, непрерывная вовлеченность в культуру безопасности, подтверждение коммуникации на очных совещаниях, интеграция лидерами производственного потока создания ценности и потока создания высококвалифицированных сотрудников, поддержка лидерами тех, кто добавляет ценность

Рис. I. Заключение третьей части: культурный анализ

не имеет значения. Концепция лидерства как служения тоже кажется очевидной из-за сильной веры в работу, добавляющую ценность. Руководители не добавляют ценности, поэтому они могут принести пользу только через тех, кто делает работу, добавляющую ценность. В любом мероприятии — в проведении ежедневных совещаний команды, распространении эргономически правильных методов завинчивания болтов, презентации анализа проблемы другим членам команды или выступлении на сессии обучения смежным специальностям, проводимой руководителями, — акцент делается на стимулировании участия, на соответствии ценностям и активной поддержке вовлеченности в непрерывное совершенствование.

Часть IV

Обеспечивающие организационные процессы

Первый тип бюрократии наиболее известен — он служит целям **принуждения и обеспечения послушания.** При этом целью всей иерархии власти, описывающей процедуры документации, и сотрудников является обеспечение выполнения потенциально неуправляемыми, некомпетентными или безответственными работниками того, что от них требуется. Другой тип бюрократии служит целям **разблокирования**. В этом случае бюрократические структуры и системы функционируют в поддержку тех, кто активно работает, а не в целях укрепления власти начальства. Когда бюрократия принимает эту форму, а не более традиционную, принуждающую, то даже весьма забюрократизированная структура воспринимается сотрудниками как инструмент, помогающий им лучше выполнять свои обязанности, а не как орудие, служащее целям начальства в борьбе с ними[1].

Пол Адлер, профессор менеджмента,
Университет Южной Калифорнии

Сейчас мы перейдем к описанию формальных обеспечивающих процессов, которые способствуют профессиональному росту и повышению

[1] Адлер Пол С. «Формирование более качественных бюрократических систем» (“Building Better Bureaucracies”), *Academy of Management Executive*, 13, 4, ноябрь 1999 г.: с. 36–47.

производительности работников. Тема формальной организации входила в программу обучения с самого начала преподавания курса менеджмента. «Организационная структура» часто воспринимается как организационная схема. Термин «бюрократия» приобрел уничижительный смысл и стал эквивалентом «волокиты». Если вы спросите работников об их впечатлениях от посещения отдела персонала, то они в первую очередь вспомнят необходимость заполнения длинных и сложных формуляров в обоснование изменения их соцпакета или добавления еще одного лица, претендующего на получение льгот. Впечатления не слишком отличаются от посещения зубного врача. Было бы неверно утверждать, что на Toyota нет громоздкой бюрократической системы, которая может вызывать недовольство сотрудников, но можно сказать, что формальные организационные процессы абсолютно необходимы для обеспечения культуры Toyota в аспектах уважения к человеку и непрерывного совершенствования.

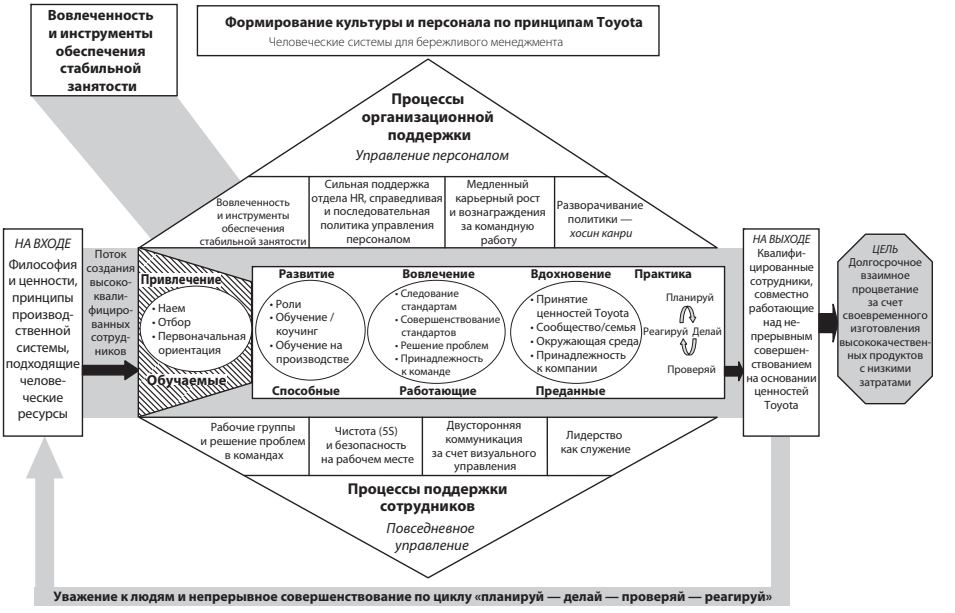
В книге «Дао Toyota» мы исходили из проводимого Полом Адлером различия между «принуждающей бюрократией» и «разблокирующей бюрократией» и объясняли, чем Toyota отличается от многих других крупных бюрократических организаций. Toyota весьма бюрократизирована в аспектах разделения труда, четкости определения ролей и сфер ответственности, правил, стандартных операционных процедур по всем вопросам. В этом плане она, возможно, является одной из наиболее бюрократизированных структур в мире. Однако имеется явное отличие тойотовского типа бюрократии от систем большинства других крупных организаций. В то время как обычная бюрократия предназначена для поддержания иерархии и обеспечения власти при управлении другими, «разблокирующая» бюрократия Toyota стремится помогать членам рабочих команд в творческом решении проблем, совершенствовании процессов и непрерывном обучении. Жесткая бюрократическая схема генерирует негибкую структуру в управлении людьми, душит процессы непрерывного совершенствования и ведет к результатам, противоположным тем, к которым стремится Toyota.

Глава 12

ПРЕДАННОСТЬ КОМПАНИИ И ИНСТРУМЕНТЫ СТАБИЛЬНОГО ТРУДОУСТРОЙСТВА

Именно мы, руководители, призваны создать обстановку, в которой каждый член бригады в цеху сам решал бы вопросы качества и стремился оптимизировать производство, при этом не беспокоясь о сохранности своего рабочего места.

«Философия Toyota 2001»



ДЛИТЕЛЬНОЕ ПАРТНЕРСТВО ИЛИ «ОДНОРАЗОВЫЙ» СОТРУДНИК?

Уже много лет ведущие западные компании провозглашают, что «люди — наше главное достояние», однако действуют совершенно иначе. Отделы персонала разрабатывают широкие программы обучения и роста сотрудников, миссии превозносят достоинства тех, кто непрерывно совершенствует процессы, а в это время высшее руководство планирует закрытие очередного завода. Компенсационные выплаты увольняемым сотрудникам приводят к огромной задолженности компаний, а бывшие генеральные директора переходят из компании в компанию, сокращая расходы за счет реструктуризации и аутсорсинга. Имеется вроде бы искреннее желание вкладываться в людей на рабочем уровне, но это стремление постоянно гасится хаосом решений высшего руководства. В то же время эти директора, которые занимаются сокращением издержек, заявляют о своей приверженности развитию сотрудников и процессов, и на определенном уровне их желания представляются искренними.

Американский подход к кадровой политике характеризуется распространенным мнением о том, что сотрудники — это возобновляемый ресурс, который можно привлекать или которым можно прекращать пользоваться в зависимости от колебаний конъюнктуры. Единственное, что сдерживает их в проведении такой политики, — законодательство и профсоюзы. Мы слышали различные обоснования такого подхода от высших руководителей, участвующих в семинарах по корпоративной культуре Toyota:

- «Нам приходится увольнять некоторых сотрудников в трудные для компании периоды. Это единственный способ спасти компанию, сохранить костяк работников и удовлетворить акционеров»;
- «В нашу обязанность входит сокращать персонал, чтобы спасти компанию на перспективу. Это дается нелегко, но это входит в обязанности руководства»;
- «Автомобильный бизнес отличается от нашего. Цикличность нашего бизнеса делает невозможным сохранение постоянного штатного состава»;
- «Акционеры давят на нас, чтобы наша поквартальная прибыль постоянно повышалась. У Toyota, похоже, таких проблем нет».

В 1950-е гг., после кадрового кризиса, Toyota решила больше внимания уделять доверительному партнерству со своими сотрудниками и управлять компанией таким образом, чтобы избежать необходимости увольнений, прибегая к ним только в самом крайнем случае. Корпоративная культура

Toyota исходит из того, что партнерство между компанией и сотрудником нацелено на длительное совместное благополучие. Toyota ценит доверительное партнерство с сотрудниками и рассматривает его как «актив», а не как объект потребления, поэтому многие действия и модели поведения способствуют формированию таких ценностей и установок. Трехуровневая модель культуры может быть использована для иллюстрации функционирования такой системы в аспекте управления персоналом (см. рис. 12.1).



Рис. 12.1. Уровни культуры в сфере управления кадрами

Toyota учитывает практически все и всячески поддерживает политику, направленную на долговременное сотрудничество с работниками, на фирме разработаны детальные методы закрепления за сотрудниками их рабочих мест. На рис. 12.1 показаны лишь некоторые ежедневные процессы и модели поведения, которые реализует Toyota, чтобы выполнять свои обязательства по сохранению рабочих мест. Toyota управляет компанией таким образом, что ей удается избегать увольнений. Этот важный аспект американские руководители упускают при реализации бережливого производства. Они отдают должное Toyota за такой подход, однако часто говорят, что «легко сохранять рабочие места, когда наблюдается рост фирмы и фирма зарабатывает кучу денег». Они в этом и правы, и не правы. Они правы в том, что Toyota действительно ценит такой подход и что она накопила достаточное количество средств, помогающее ей выстоять во всех

бурях. Но они не правы, если думают, что Toyota об этом уже не надо беспокоиться. Toyota стала «специалистом по беспокойству» и разработала несколько систем управления бизнесом как в условиях спада, так и роста конъюнктуры.

В данной главе мы будем подробно рассматривать, как Toyota управляет персоналом до, во время и после подъемов и спадов конъюнктуры.

СТАБИЛЬНОСТЬ РАБОЧИХ МЕСТ ЗАВИСИТ ОТ ГИБКОСТИ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ

Основные методы реагирования на естественные колебания в спросе специфичны для каждого конкретного предприятия. Для этого нужна система, координирующая действия всех сторон, заинтересованных в кадровой политике. Внутреннее руководство Toyota Motor Company «Модель управления человеческими ресурсами» ставит следующие цели перед системой управления персоналом:

> *За счет обеспечения точности распределения, оптимизированной фиксированной численности работников, их бережливости и эффективности нам удается гибко реагировать на колебания в уровне производства и сохранять рабочие места. Для этого необходимо сохранять стабильное количество на минимальном уровне, подготовить средне- и долгосрочные планы найма и кадровой политики, а после этого производить тонкую регулировку, реагируя на колебания производства, продаж и т. д.*

Стадия планирования на Toyota исключительно важна во всем, что бы она ни делала, но еще более критична и практична для кадровой политики. Ключевые заинтересованные стороны и их роль в процессе осуществления кадровой политики на Toyota следующие:

- отдел продаж — оценка состояния рынка, разработка, корректировка и доведение до сведения всех заинтересованных планов продаж;
- управление производством — разработка и корректировка производственных планов с целью балансировки графика во времени и между заводами;
- производство — корректировка численности персонала и руководителей производства на цеховом уровне на основе гибких производственных систем смешанного типа;
- управление персоналом — основная роль по координации всех заинтересованных сторон и корректировка планов по распределению сотрудников, включая наем и переводы.

Есть свой парадокс в том, что стабильность зависит от гибкости. Гибкость в регулировании количества сотрудников позволяет Toyota преодолевать трудности колебания конъюнктуры, не увольняя штатных работников. Иногда это ведет к неудобствам членов бригад и дополнительным расходам для Toyota. Но обе стороны должны понимать высокую ценность стабильности рабочих мест и необходимость планового подхода, стремиться работать в этом направлении. Методы, которые позволяют гибко работать с кадрами, включают в себя:

- временные или постоянные переводы на другие должности в пределах предприятия (небольшое количество категорий профессий, что позволяет проявлять гибкость при переводах);
- освоение смежных и дополнительных специальностей;
- гибкость сверхурочных (две смены на производстве и три смены в ремонтных службах);
- плановые рабочие субботы;
- временные рабочие;
- должности для начинающих.

Рассмотрим все эти пункты по порядку.

Переводы (гибкие перемещения)

В главе 3 мы уже рассматривали важность возможности перемещать работников когда и куда нужно в соответствии с корпоративной культурой Toyota. Это то, что в подходах Toyota даже не обсуждается. Помните, Нате Фурута (см. главу 3) не продолжал переговоры с профсоюзами на NUMMI до тех пор, пока этот пункт не был согласован. Другой важный момент с точки зрения гибкости управления кадрами — «незначительное число категорий должностей» и отсутствие закрепления сотрудника за одним рабочим местом. Все считаются членами команды. Именно поэтому на Toyota так немного категорий должностей. Например, на заводе в Джорджтауне занято свыше 6000 рабочих, но существует только четыре должностные категории:

- член производственной бригады;
- бригадир производственной бригады;
- квалифицированный член бригады;
- квалифицированный бригадир производственной бригады.

Такая структура должностей на Toyota создает основу для гибкого перемещения работников в случае необходимости.

Работник, владеющий несколькими специальностями

Обучение нескольким профессиям, как и многие другие методы на Toyota, имеет несколько целей. То, что члены бригады владеют большим набором умений, позволяет производить их ротацию и способствует лучшему взаимопониманию при работе в команде. Это также облегчает возможности перевода работников на другие должности. Если работник освоил четыре или пять специальностей в своем подразделении, свободно владеет необходимыми навыками, он может переводиться в новую бригаду или на другую работу и быстро осваивать ее. И наоборот, если работник осваивает только одну специальность и замыкается на ней или много лет совершенствуется только по этой специальности, он не захочет переводиться на более простую работу, что снижает гибкость процесса.

Гибкие сверхурочные

Это является еще одним основополагающим моментом культуры Toyota. За исключением особых случаев, работа ведется в две смены, а не в три. Благодаря двухсменной работе остается достаточно резерва времени, чтобы в случае необходимости работать сверхурочно. В таблице 12.1 приводится пример.

Таблица 12.1. Сверхурочные обеспечивают гибкость производства

Смена	Рабочее время	Сверхурочные
Первая	6.30–15.15 (45 минут — неоплачиваемый обеденный перерыв)	15.15–17.15
Вторая	17.15–2.00	2.00–4.00
Третья	Нет — используется для профилактического техобслуживания	Нет

На Toyota графики производства основываются на потребностях сбыта и имеющихся производственных мощностях. В штатных производственных ситуациях сюда входит некоторое количество сверхурочных, чтобы создать определенный задел на случай снижения спроса. Например, если сборочное производство сейчас работает с нагрузкой 95%, время такта составляет 53 секунды, а отдел сбыта заказывает 40 000 автомобилей на данный месяц с учетом 20 рабочих дней, в график может быть включено полчаса сверхурочных. Если сборочное производство сработает лучше, то сверхурочные могут быть немного сокращены или будет допущено небольшое количество перепроизводства. Если в течение суток на сборке, на подго-

товительных производствах или у поставщиков возникнут проблемы, то в этот день количество сверхурочного времени будет увеличено, чтобы обеспечить выполнение плана. Информация об этом вывешивается на доске андон к началу второго перерыва (для дневной смены это 13.45). Когда информация о сверхурочных вывешивается до перерыва, это дает возможность членам бригад среагировать и принять соответствующие меры по планированию своего времени.

Гибкое расписание обедов и перерывов — это еще один инструмент, периодически используемый на Toyota при необходимости оперативного реагирования на производственные нужды. Например, если случится проблема с конвейером по подаче машин с одной линии на другую, все сборочное производство будет вынуждено остановиться. Если такое происходит незадолго до перерыва или обеда, то службы управления производством, собственно производство, управление персоналом совместно организуют сдвиг перерыва на более раннее время (до получаса), чтобы за это время решить проблему, тем самым снизив общее время простоя. Эта мера, а также каждодневная корректировка сверхурочных, конечно, создают значительные неудобства для сотрудников, но в контексте культуры партнерства это помогает достичь общей цели — совместного длительного благополучия.

Плановые рабочие субботы — еще один инструмент, используемый на Toyota в качестве резерва при увеличении спроса и/или при проблемах на производстве. Поэтому на Toyota часто закладывают до 18 потенциальных рабочих суббот в год. На ежемесячной основе отделы сбыта, управления производством, производство и управления персоналом рассматривают текущую ситуацию и решают, нужно ли вводить рабочую субботу, при этом в случае необходимости решение доводится до сотрудников заблаговременно, как минимум за две недели. На заводе в Джорджтауне, например, только эта мера позволяет добавить до 36 000 рабочих единиц в год в счет «гибких единиц».

Планирование производства в две смены с возможностью применения в случае необходимости сверхурочных и рабочих суббот является частью общей стратегии, которая кардинально отличается от подходов многих руководителей производств, с которыми мы обсуждали этот вопрос. Первый вопрос, который они задают: «Почему Toyota не организует непрерывную работу 24 часа в сутки, 7 дней в неделю, 365 дней в год, если спрос постоянно превышает предложение?» Если бы Toyota учитывала только производственные показатели и прибыли и не принимала во внимание важность гибкой организации и уход от необходимости увольнения сотрудников, то они были бы правы, задавая такой вопрос. Но то, от чего

Toyota отказывается сейчас, она с лихвой компенсирует в долгосрочной перспективе, что выражается в высокой степени доверия сотрудников, их лояльности и приверженности предприятию. Конечно, двухсменная организация работы позволяет, кроме того, больше времени уделять профилактическому ремонту и обслуживанию оборудования, что повышает коэффициент использования оборудования в штатное рабочее время.

Временные сотрудники и рабочие места для начинающих

Сотрудники Toyota, работающие как «временные», обеспечивают необходимую гибкость в реагировании на требования заказчиков, при этом сохраняя рабочие места на длительную перспективу для штатных сотрудников. Использование временных работников — это стратегия второго порядка при реагировании на увеличение спроса. Если возросший спрос не может быть удовлетворен за счет описанных в предыдущем разделе мер, завод сокращает время такта (т. е. увеличивается скорость линий) с целью увеличения количества выпускаемых автомобилей, но при этом производит восполнение количества работников на дополнительных операциях за счет временной рабочей силы.

Toyota чутко относится к вопросу поддержания надлежащего баланса между гибкостью производства и сохранением атмосферы доверия и моральным климатом в бригадах при использовании временных рабочих. На заводе в Джорджтауне установлен лимит на наем временных работников в размере 15%. Штатные работники бывают недовольны, если им приходится работать во вторую смену, а кто-то из временных работает «на их месте» в дневную смену, поэтому необходимо постоянно поддерживать обратную связь и учитывать цели и долгосрочную перспективу при использовании временных работников. Психологическое состояние временных работников также может быть проблемой, если они чувствуют отношение к себе как к временным. Для сглаживания этой проблемы Toyota приняла решение привлекать людей, входящих в «переменную» рабочую силу (более мягкое определение временных сотрудников), как можно чаще к самым разным мероприятиям компании. С ними проводят такие же ориентационные собеседования и обучение, как со штатными сотрудниками, они могут участвовать в кружках качества и даже возглавлять их. Toyota также установила предел времени, в течение которого сотрудник может работать в качестве временного, — два года. Если после двух лет потребность в этом сотруднике сохраняется, он переводится в штат.

Учитывая, какое внимание на Toyota уделяют качеству, использование труда временных рабочих, конечно же, влечет определенный риск. Toyota минимизирует этот риск, используя несколько механизмов:

- *должность для начинающих* — по всему предприятию подобраны должности, подходящие для начинающих, на них устраиваются временные работники в самом начале; работа на этих должностях обычно в некоторых отношениях проще, нагрузка в каждом цикле снижена, требуется принимать меньше решений, и не нужно обладать особыми навыками выполнения ручных операций;
- *ограниченная ротация* — временные работники обычно не участвуют в ротации в том же объеме, что и штатные;
- *обучение при помощи высококвалифицированных преподавателей* — обучение проводится в центрах обучения Toyota, предметы — стандартные операции и обучение на рабочем месте, поэтому члены бригады могут быть уверены, что временные работники смогут выполнять квалифицированную работу, укладываясь во время такта;
- *кураторство в бригадах* — временные работники распределяются по бригадам таким образом, что рядом всегда есть штатные работники, способные им помочь.

ПЛАНИРОВАНИЕ С УЧЕТОМ КОЛЕБАНИЙ СПРОСА

Планы по кадровому обеспечению строятся с учетом значительных или продолжительных изменений в спросе. Планирование кадрового обеспечения производится в два этапа — сначала среднесрочный или долгосрочный план (обычно на 1–3 года), затем краткосрочные планы (помесячные или поквартальные). Эти два этапа затем совмещаются при помощи несложного уравнения.

Напомним, что Toyota определяет проблему как несоответствие между стандартом и фактом. Такая же концепция применяется к персоналу. Проблему определяют просто как «нужно — есть». Toyota рассматривает ожидаемую потребность в краткосрочном и долгосрочном аспектах. Она рассматривает имеющиеся ресурсы и плановые потребности, а затем выполняет необходимые действия по ликвидации этого несоответствия. В таблице 12.2 показано, как кадровое долгосрочное, краткосрочное планирование и концепция «нужно — есть» интегрируются в единый процесс.

Таблица 12.2. Планирование кадрового обеспечения на Toyota по концепции «нужно — есть»

Стратегия	Расчет потребности в кадрах	Оценка текущего уровня кадрового обеспечения	План кадрового обеспечения
• Перспективная • На 3–5 лет/на год • Краткосрочная • Помесячная/ понедельная	• Средне/долгосрочное планирование • Прогноз — производство, прибыль, продажи и экономия, повышение производительности • Краткосрочный прогноз потребностей производства и непроизводственных нужд — обучения, подготовки новых моделей, текущий уровень сверхурочных. Определение требуемого процента лидеров бригад на линии и целей по производительности	• Количество персонала сейчас • Прогноз на естественную убыль • Установление текущей численности персонала и составление подробного прогноза выхода на работу с учетом отпусков, военной службы, больничных и других видов отсутствия	• Доработать план найма членов бригад • Наметить планы переводов • Проект плана найма временных работников • Ежемесячные совещания по согласованию планов переводов и найма временных работников на следующий месяц

Трехгодичный план основывается на прогнозе, согласованном между отделом продаж и производством. На тенденции продаж накладываются прогнозы по наличию производственных мощностей и выводится прогноз потребностей в кадровом обеспечении. Прогноз по объему производства по каждому заводу строится на три года, поэтому и планы кадрового обеспечения создаются на три года. Строительство новых предприятий Toyota планируется блоками по 5–10 лет, но основывается на несколько приблизительных прогнозах. Планирование на три года направлено на обеспечение заблаговременной подготовки специалистов и мощностей. Компания занимает консервативную позицию при прогнозировании объемов, поэтому рассматриваются наихудший и наилучший сценарии.

Краткосрочное планирование

Краткосрочное планирование и балансировка ресурсов на заводском уровне должны осуществляться постоянно. Высшее и среднее руководство разрабатывают долгосрочные планы, а низшее — лидеры групп, специалисты — работают над краткосрочными планами и выполняют свою каждодневную работу. Когда составлен трехгодичный план, заводы могут готовить годовые планы.

С этого момента начинается работа по уравновешиванию нужного и имеющегося, чтобы избежать наличия слишком большого количества персонала, что слишком дорого. Если же возникает дефицит кадров, это окажет отрицательное влияние и на показатель числа человеко-часов на единицу продукции (ведь скорость выполнения операций снизится), а также на самих сотрудников, потому что возрастет нагрузка.

Департаменты управления производством, управления персоналом, все производственные подразделения назначают координаторов по вопросам кадров, и они работают на соответствующих участках, фиксируя потребности и фактическое количество присутствующих сотрудников, а эти цифры изменяются каждый день. Они постоянно контактируют с лидерами групп, чтобы выяснить, кто отсутствует кратковременно по таким причинам, как:

- военная служба;
- семейные обстоятельства;
- краткосрочный больничный;
- длительный больничный;

Собирается также следующая информация:

- доля времени, проводимого бригадиром на линии;
- количество человеко-часов на единицу;
- планы на кайдзен на ближайшее будущее;
- текущий уровень сверхурочных.

Вся эта информация сводится в плановых ведомостях и обсуждается на совещании группы один раз в неделю с целью уравновешивания внутри группы кратковременных потребностей и нужды во временной рабочей силе в случае необходимости. Информация обобщается ежемесячно и подается на ежемесячное совещание по планированию, где присутствуют производственные подразделения, департамент управления персоналом, управления производством. Чтобы проиллюстрировать такой способ действий, приводим пример всего процесса запуска новой модели[1].

[1] Руководство Toyota по управлению кадрами (Toyota Human Resources Management Guideline), Toyota Motor Corporation, 1997 г.

ПРИМЕР ПЛАНИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА ПРИ ЗАПУСКЕ НОВОЙ МОДЕЛИ

Шаг 1: расчет времени такта и определение темпа производства в зависимости от запросов клиента.

Время такта рассчитывается делением планируемого рабочего времени на ожидаемый спрос заказчика и выражается в количестве времени на единицу произведенной продукции. Это наиболее базовое представление того, что требует заказчик, и основа проектирования производственной системы (см. таблицу 12.3).

Таблица 12.3. Пример расчета времени такта

Рабочее время в смену (два перерыва по 15 мин в смену)	7,5 часа (450 мин)
Эффективность в смену (процент ожидаемого планового производства в смену)	95%
Потребность в смену	480 автомобилей
Время такта*	53,4 с /автомобиль

* Время такта (доступное время/потребность) = (450 мин × 0,95 × 60 с)/480 автомобилей.

Шаг 2: расчет количества необходимых процессов (операций).

Это зависит от выпускаемой модели и планируемого повышения производительности. Данный параметр отражает количество позиций в процессе или операций, которые нужно организовать, и не включает в себя количество работников, необходимых для выполнения данных работ. Целевой коэффициент присутствия 95%, куда входят: отсутствие без уважительной причины (должно быть менее 1%), отпуска, военная служба, отсутствие по семейным обстоятельствам, а также работа сотрудников с ограниченными возможностями. Тут же важно учесть естественный отток кадров и сделать прогноз на месячное количество, основываясь на статистике. В таблице 12.4 приводится пример отчета «нужно — есть», который заполняется производственным департаментом и рассматривается на ежемесячном совещании с целью принятия необходимых мер.

Ключевым моментом для успеха ежемесячного совещания по планированию кадров является способность осуществлять гибкий подход

Таблица 12.4. Пример ежемесячного отчета «нужно — есть»

	Кузов	Покраска	Сборка	Качество	Итого
Необходимое количество сотрудников	299	199	398	100	996
Фактическое количество сотрудников	304	208	410	100	1022
Прогноз на длительное отсутствие	5	6	10	2	23
Прогноз на естественную убыль/переводы/повышения	2	1	3	1	7
Несоответствие «нужно — есть»	–2	+2	–1	–3	–4

при работе с описанными выше в этой главе системами. На Toyota процесс управления кадрами распадается на три этапа:

1) стараться обойтись имеющимися кадрами с использованием таких инструментов, как сверхурочные, временные переводы, кайдзен, постоянные переводы;
2) наем временных работников;
3) наем дополнительных штатных работников.

Когда в нижней строчке по заводу появляется показатель –4, это означает нехватку людей. Комитет сначала рассматривает ситуацию с переводами, т. е. нельзя ли в первую очередь обойтись переводами между бригадами. Например, если осуществляется перевод с участка покраски на участок контроля качества, то тем самым мы решаем оперативную задачу. Представитель по управлению кадрами от каждого подразделения общается с бригадами и заводскими врачами, чтобы выяснить состояние больных на длительном больничном и время их ожидаемого выхода на работу.

Например, если на сборке любой работник из 10 должен выйти в следующем месяце, они не будут стараться заполнить вакансию –1. Если не планируется выход никого из отсутствующих длительное время, бригада может решить принять временных работников, чтобы исправить ситуацию. При принятии этого решения они должны учитывать общезаводскую квоту 15% для временных работников. Если квота уже выбрана, может быть принято решение принять работников в штат.

Фактические результаты процесса планирования отслеживаются на ежедневной и еженедельной основе, а итоги отражаются в месячном

отчете, чтобы проверить точность прогнозов. Пример фактического отчета из подразделений приведен в таблице 12.5. Из нее видно, что согласованное количество на каждый день должно было быть 157 человек. Первая смена закончилась с незначительным недобором, в среднем на полчеловека меньше плана. На второй смене прогноз оказался не так точен, у них оказалось на четыре человека больше плана. Целью ставится как можно ближе подойти к плановой цифре, потому что, если число намного ниже требуемого, производственный план еще можно выполнить, но нагрузка на людей значительно возрастает и страдает их психологическое состояние. Если численность намного больше, нагрузка снимается, но производственные индикаторы не соблюдаются и, если эта ситуация сохраняется, страдает конкурентоспособность Toyota. Целью ставится достичь баланса между этими показателями.

Таблица 12.5. Пример отслеживания фактического соотношения «нужно — есть»

СРЕДНИЕ ЦИФРЫ ПОСМЕННО							
	Понед.	**Вторник**	**Среда**	**Четверг**	**Пятница**	**Среднее**	**План/нужно**
Факт по 1-й	155,2	158,3	158,8	154,9	155,3	156,5	157
Факт по 2-й	162,8	162,5	164,9	160,9	155,3	161,3	157
1-я ±	–1,8	1,3	1,8	–2,1	–1,7	–0,5	
2-я ±	5,8	5,5	7,9	3,9	–1,7	4,3	

УСПЕХИ И ТРУДНОСТИ ПРИ ОСУЩЕСТВЛЕНИИ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ

Легче сказать, чем сделать, — это в полной мере относится к описанным выше процессам.

Автомобильная промышленность подвержена цикличности, как и другие отрасли. Целью ставится иметь в запасе стратегии, позволяющие справляться и с подъемами, и со спадами. Предприятие TMMK переживало только рост в течение всех 1990-х. Даже с ростом числа сотрудников с 1500 человек в конце 1980-х гг. до свыше 8000 в конце 1990-х гг. каждому увеличению численности персонала уделялось огромное внимание; проводилось тщательное планирование. Вышеописанные буферы из временных работников и сверхурочных были достаточны, чтобы компенсировать

спад конъюнктуры на 25% без воздействия на штатных сотрудников. При рецессии, которая наблюдалась в Японии в конце 1990-х гг., вопросу избежания излишнего найма сотрудников в Кентукки уделялось особое внимание. В результате сверхурочные были использованы полностью. Некоторые цеха работали сверхурочно по два часа каждый день и по субботам для того, чтобы выполнить план.

В прошлом сверхурочные были весьма популярны у рабочих, так как для многих это был дополнительный источник дохода, часто неучтенный. И хотя людей привлекала возможность заработка путем сверхурочных, длительная дополнительная физическая нагрузка становилась все более обременительной.

Руководство предприятий постоянно повторяло, что задача сохранения рабочих мест требует гибкости и иногда — повышенных нагрузок, но на непродолжительное время. Проблема была в том, что рецессия в Японии затянулась на несколько лет, и перегрузки на TMMK также сохранялись в течение нескольких лет. Руководители завода встретились с отделом управления персоналом и обсудили ситуацию. Первым шагом было решено установить всем цехам и членам бригад лимит на разрешенное количество сверхурочных, потому что если нет такого стандарта, то нет и проблемы, как это принято на Toyota. Стандартом было установлено, что сверхурочные должны составлять менее двух часов в день (включая как производственное, так и непроизводственное сверхурочное время) и не более двух рабочих суббот в месяц. Фактическое количество подсчитывалось каждый месяц (в соответствии с числом дней и суббот в данном месяце) и доводилось до руководителей подразделений. Первой задачей им ставилось сокращение количества сверхурочных и организация оставшихся таким образом, чтобы избежать превышения стандарта.

Все члены команд были вовлечены в кайдзен, и улучшения проводились как в производственные, так и в непроизводственные сверхурочные. В непроизводственное время рабочие смогли внедрить улучшения во многие процессы. Многие ранее не стандартизированные повседневные процессы, например калибровка ключей и пневмоинструмента, были стандартизованы, что позволило сократить их продолжительность. Рабочие также обнаружили, что многое можно выполнять в течение смены, а не дожидаться ее окончания. Сотни таких небольших улучшений суммировались по всему заводу, давая в результате заметное сокращение непроизводственного сверхурочного времени; это позволило увеличить мощности, не добавляя дополнительного персонала.

Что касается производственных сверхурочных, рабочие совершенствовали процессы, позволившие увеличить долю полезного времени (процент

времени смены, посвященный непосредственно выпуску автомобиля); в результате сократилась потребность в сверхурочных, а дневной план производства по-прежнему выполнялся. Эти улучшения потребовали больше времени на внедрение, чем улучшения в непроизводственных процессах, и заводские улучшения не могли угнаться за ростом продаж. Департамент продаж Toyota все увеличивал заказы на производство в связи с ростом спроса на продукцию TMMK. Когда спрос стал больше, чем предложение, руководство предприятия поставило вопрос о приостановке роста плана производства в связи с тем, что резерв сверхурочных на одного работника был исчерпан. Департамент продаж Toyota был вынужден согласиться. Это был важный день в истории TMMK, которое до этого всегда отвечало начальству «Да, мы это сделаем» на все распоряжения по увеличению производства. Кратковременное увеличение нагрузки и избежание психологических проблем, а также необходимость сохранения рабочих мест на перспективу представлялись важнее, чем увеличение продаж.

Как это принято на Toyota, вскоре был достигнут баланс между взаимным доверием и непрерывным совершенствованием, и на каждом участке стали много внимания уделять повышению эффективности работы. Стратегия была направлена на поиск проблем, стоящих перед рабочими, и совместные усилия по их устранению. Это помогло улучшить психологический климат в бригадах, и постепенно эффективность процессов увеличилась, что позволило TMMK выпускать больше машин за меньшее время, тем самым удовлетворяя заявки отдела продаж. В то же самое время Япония боролась с прямо противоположными проблемами. Рецессия там затянулась на много лет, и принцип «никаких увольнений», провозглашенный в 1950 г., было нелегко сохранить. Этапы сокращения сверхурочных и полного отказа от них были уже пройдены. На Toyota увеличили время такта, приостановили прием новых сотрудников, сократили всех временных работников; сократили смены и создали кайдзен-команды с целью внедрения улучшений в таких областях, как техника безопасности, качество, себестоимость, производительность, было закрыто несколько заводов, а работники переведены на те, которые еще функционировали. Проблема была в том, что все еще оставалось больше работников, чем было нужно для удовлетворения спроса, а резерв краткосрочных улучшений был исчерпан.

Вместо того чтобы стараться обосновать увольнения, что можно было сделать, учитывая самую тяжелую рецессию в Японии со Второй мировой войны, Toyota стала искать другие варианты. Компания использовала имеющихся сотрудников для пополнения огромного подразделения исследований и разработок. Десятки автомобилей конкурентов были закуп-

лены и разобраны на детали. Затем все детали разных производителей были сгруппированы и представлены к изучению. Целая армия рабочих, бригадиров, лидеров групп изучала тысячи деталей и выдвигала идеи о том, как улучшить существующие детали Toyota в аспектах безопасности, качества, производительности и себестоимости. Были поданы сотни предложений, реализованных конструкторами. В результате удалось сократить общее количество компонентов в автомобиле за счет отказа от некоторых кронштейнов и пучков проводов или их совмещения. Качество поддерживалось на должном уровне или становилось лучше при одновременном снижении себестоимости. Так как изменения касались конструкции, они не были очевидны для заводов и заказчиков еще на протяжении нескольких лет. Это было стратегическое капиталовложение, и оно в перспективе окупилось и финансово, и в росте доверия к фирме со стороны ее сотрудников.

КАК ЭТО РАБОТАЕТ ПО ВСЕМУ МИРУ

В самом начале строительства заводов в Северной Америке планирование кадрового обеспечения было отдано на откуп самим заводам. Со временем количество заводов росло, и на каждом из них стали производить по несколько моделей, что поставило новые проблемы, но и дало возможность создать более сложные модели планирования. Вопросы планирования были переданы в корпоративную штаб-квартиру по Северной Америке. Одним из решений проблемы увеличения выпуска Camry было сотрудничество с Subaru, которая «заморозила» завод в г. Лафайет, штат Индиана, а Toyota приобрела в Японии 10% активов компании Subaru. Toyota решила помочь Subaru восстановить прибыльность и использовать предприятие в Индиане. Лафайет расположен недалеко от Джорджтауна в Кентукки, и оба они находятся в регионе Принстона, штат Индиана, где объемы также падали. Рассказывает Марк Дауэрти:

> *Мы изрядно потрудились, чтобы распределить кадры между предприятиями TMMK и SIA (Subaru). Сейчас составляются трехгодичные планы, и мы беспокоимся, сможем ли обеспечить необходимые объемы Camry и Camry-гибрид. Вчера я был на заводе в Принстоне, штат Индиана, там прогнозы указывают на снижение объема заказов — Tundra и Sequoia потребляют слишком много бензина, а Sienna выпускается уже три года. Техасу нужно поддерживать объем производства Tundra, а Принстон как опытное материнское предприятие пострадает, если объемы упадут. На TMMK заказов больше, чем завод может выполнить.*

С точки зрения штаб-квартиры в Кентукки, ресурсы должны равномерно распределяться, чтобы стабильность рабочих мест на всех предприятиях была обеспечена. Как нам использовать открывающиеся возможности? Мы начинаем принимать решения по кадрам на региональном уровне. На завод Subaru нужно принять 300 человек, а кадровый состав на заводе в Принстоне, штат Индиана, нужно уменьшить на 300 человек. Вопрос распадается на две части — временные сотрудники в Индиане проработали уже по два года. Нам нужно решать, кого направить на новую линию Camry на заводе Subaru в качестве штатных сотрудников. Временникам мы можем предложить вариант перехода в штат, если они согласятся переехать на завод в г. Лафайет в штате Индиана. По этому поводу мы ведем переговоры с заводом Subaru. Второй вариант — создать рабочие места здесь, на заводе TMMK. Мы можем сделать такое предложение штатным работникам, работающим сейчас в Принстоне, штат Индиана. Для них это может оказаться удачно географически, если они приехали из района Лексингтона, штат Кентукки, и не против вернуться туда.

Принстон, штат Индиана, расположен в трех часах езды от заводов Subaru и Джорджтауна, поэтому тем, кто из Принстона, придется переезжать. Очевидно, что проблемы расстояний между предприятиями Toyota в США и в Японии различаются. В Японии очень легко перемещать сотрудников с одного предприятия на другое в связи с небольшими расстояниями. У нас сохранятся проблемы с перемещением сотрудников, однако мы должны с этим смириться и разработать контрмеры. Мы связаны своими обязательствами перед сотрудниками по сохранению рабочих мест на длительное время.

Дело осложняется еще тем, что приходится учитывать и японские реалии. Самые развитые заводы находятся в Японии. На некоторых японских заводах производится до шести моделей автомобилей на одной линии. Сейчас осуществляется пилотный проект по строительству линии нового поколения, на которой будет производиться сборка восьми моделей. Это позволяет заводам быстро менять комбинации моделей, реагируя таким образом на колебания конъюнктуры на мировых рынках. Так, например, если падает сбыт микроавтобуса Sienna в США, Toyota может решить сократить их производство в Японии, чтобы сохранить объемы в Принстоне, штат Индиана, но увеличить выпуск другой, лучше продаваемой модели. Заводы в Японии достаточно совершенны и могут действовать как своего

рода амортизаторы, меняя набор выпускаемых моделей, чтобы сгладить колебания конъюнктуры в других частях света. Такое глобальное реагирование увеличивает сложность системы, но в то же время повышает ее гибкость.

На многих фирмах, с которыми мы работали, стояла задача сформировать кадры по примеру Toyota. Некоторые преодолели первые трудности и отговорки вроде «У нас не столько денег, как у Toyota, поэтому мы так не можем» или «Мы не в автомобильном бизнесе, у нас циклы более сжатые» и т. д. На одной из фирм уход от стереотипов был инициирован средним звеном руководителей. У них прошел семинар по культуре Toyota, и они согласились с подходом Toyota к формированию взаимного доверия и длительного благополучия как компании, так и всех ее сотрудников. Но они видели, что доверие исчезает, когда им приходится лично разговаривать с сотрудниками и сообщать им, что их период работы на фирме заканчивается.

Они решили сформировать команду по решению проблем, чьей задачей будет представить этот бизнес-кейс высшему руководству. Их миссией должно быть обращение с сотрудниками как с ценными активами, а не как с товаром. Фаза сбора данных оказалась очень познавательной для команды.

Основные обнаруженные моменты:

- судя по статистике последних 10 лет, циклы спадов продолжались не дольше двух кварталов;
- каждый раз, когда работников увольняли, через полгода компании приходилось снова идти на рынок труда и нанимать сотрудников, очень часто брали назад однажды уволенных, но во многих случаях люди уже успевали найти другую работу, и им приходилось нанимать новичков, тратить тысячи долларов на обучение и повышать стоимость найма новых работников;
- они поняли, что эти затраты и другие, связанные с выплатами по безработице, оказывались фактически выше, чем были бы их затраты по зарплате в течение шести месяцев без увольнения в период спада; было бы дешевле сохранять их, даже чтобы они ничего не делали, чем отправлять их домой.

Конечно, их план контрмер включал в себя нечто большее, чем сидение без дела. Он включал обучение всех сотрудников методам решения проблем, формирование команд по реализации кайдзен-улучшений на этот период, что являлось вкладом в будущее развитие. Конечно, некоторое время производственные показатели не отражали положительных резуль-

татов (потому что то же количество персонала производило меньшее количество продукции), но общая сумма затрат не увеличивалась. Когда спрос снова начал расти, то улучшились показатели как производительности, так и затрат, что явилось результатом работы по решению проблем.

Команда высшего руководства сначала с недоверием встретила идею обсудить это предложение, желая сначала перепроверить данные по себестоимости. Когда было получено подтверждение точности данных, руководство согласилось на стратегию из пяти фаз действий в зависимости от длительности цикла спада. Было достигнуто соглашение не увольнять сотрудников как минимум в течение шести месяцев в ожидании окончания спада, а на этот период формировать команды по решению проблем. Было запланировано рассмотреть результаты этого небольшого эксперимента и предпринять шаги по увеличению гибкости предприятий и увеличению длительности периодов, когда не разрешаются увольнения. Все руководство было согласно с тем, что это шаг в верном направлении и стоит проверить эту теорию на практике. К моменту написания этой книги там как раз идет спад, но они еще не уволили ни одного сотрудника. Они закрывали завод на неделю (приурочив к празднику в четыре дня), чтобы на улучшениях сконцентрировался весь коллектив, а не только несколько команд. Время покажет, смогло ли снижение себестоимости компенсировать потери от неблагоприятной конъюнктуры и сможет ли компания следовать такому плану.

ВЫВОДЫ

Похоже, что тема сохранения рабочих мест для многих компаний является камнем преткновения. К сожалению, это отражает современную тенденцию учитывать только краткосрочные факторы, а сотрудников рассматривать как товар, а не как актив. Будет трудно учиться у Toyota методам и культуре, пока организация не усвоит иной подход к персоналу. Начинать работать в этом направлении нужно не тогда, когда спад уже произошел и вам нечем занять ваших сотрудников. Нужно делать наоборот: сначала признать ценность такого подхода, затем создать систему, предотвращающую наем лишних сотрудников и способствующую большей гибкости организации и более взвешенной кадровой политики. Когда ценность программы согласована с руководством (включая совет директоров), организация может разработать детали по схеме PDCA. Изменение образа мыслей с «мы этого не можем сделать в нашей отрасли» на «мы собираемся сделать это на нашей фирме, давайте подумаем как» — это первый шаг.

КЛЮЧЕВЫЕ МОМЕНТЫ, КОТОРЫЕ МОГУТ БЫТЬ ПОЛЕЗНЫ ДЛЯ ВАШЕЙ КОМПАНИИ

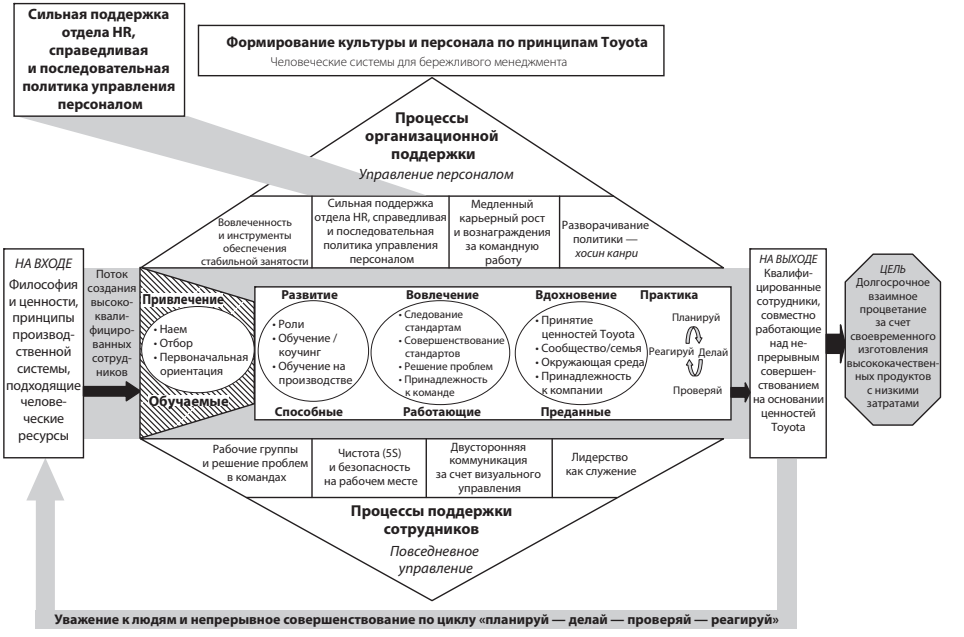
1. Организация заботится о сохранении рабочих мест на длительный период.
2. Готовятся и реализуются стратегические и краткосрочные планы и прогнозы по преодолению колебаний конъюнктуры.
3. Планирование кадров имеет межзаводской и даже международный характер, что позволяет согласовывать кадровую политику между регионами и заводами.
4. Существует много процедур и практика стимулирования гибкости в подходах к работе с кадрами, например сверхурочные, переводы внутри компании по инициативе администрации, обучение смежным профессиям, изменение времени такта.
5. Используется наем временных работников для компенсации колебаний конъюнктуры, можно перевести временных работников в штат при благоприятной конъюнктуре.
6. Сотрудники обучены кайдзен и методам решения проблем, чтобы они могли продуктивно работать при серьезных спадах производства.

Глава 13

СПРАВЕДЛИВАЯ И ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНАЯ ПОЛИТИКА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Принципы закона следующие: жить честно, никому не причинять вреда, воздавать каждому по заслугам.

Юстиниан I,
византийский император (483–565)



ЧТО ТАКОЕ СПРАВЕДЛИВОСТЬ?

Кажется, что понятие справедливости очень простое. Мы все хотим, чтобы с нами обращались примерно так же, как мы обращаемся с другими, будь это в семье, в общественной организации, спортивной команде, — все хотят, чтобы с ними обращались справедливо.

Есть даже теория, обосновывающая такое желание. Джон Адамс называл это «теорией равенства». Иногда ее выражают в форме уравнения, чтобы она выглядела более научно, и по ней выходит, что ваши результаты (вознаграждения), деленные на ваш вклад (работу), должны быть равны соотношению вознаграждений и работы других в таком же положении в вашей среде.

$$\frac{\textit{Вознаграждение A}}{\textit{Работа A}} = \frac{\textit{Вознаграждение B}}{\textit{Работа B}}$$

Другими словами, если вы считаете, что сделали больше для компании, чем ваш коллега, равный вам во всем, и вы получаете такое же или меньшее вознаграждение, то вы рассматриваете процесс как несправедливый, и ваша мотивация будет снижаться. Жизнь, конечно, сложнее этого. Например, не совсем ясно, с кем мы себя сравниваем.

Адамс называет это «сравнимыми данными рынка». Если рабочим, а также другим сотрудникам за похожую работу платят зарплату на уровне прожиточного минимума, можно рассматривать ее как справедливую, несмотря на то, что генеральный директор получает миллионные премиальные? По теории Адамса, рабочие не должны сравнивать себя с генеральным директором. Но мы же знаем, как возмущаются рабочие, когда у них урезается зарплата при тяжелой ситуации на фирме, но в то же время высшее руководство получает многомиллионные бонусы.

Что еще более усложняет картину, это то, что мы считаем принципы «справедливости» зависимыми от культуры. В главе 1 мы отмечали, что более глубокие уровни культуры воспринимаются нами как нечто само собой разумеющееся. Американцы воспринимают как само собой разумеющееся, что работников вознаграждают пропорционально их вкладу. Действительно, желание получать оплату соответственно вкладу весьма сильно в индивидуалистических обществах, таких как американское, и намного слабее в таких коллективистских, как японское.

Мы также отмечали в главе 1, что имеется разница между высококонтекстными и низкоконтекстными культурами. В низкоконтекстных куль-

турах, таких как американская, мы ожидаем, чтобы нам все было понятно. Например, мы стремимся, чтобы все условия нашего трудоустройства были детально оговорены как устно, так и письменно, в контрактах. В высококонтекстной культуре Японии многое не говорится явно, а подразумевается. Даже контракты в Японии имеют более «размытый» характер.

Toyota Motor Company является мажоритарным акционером в компании Hino Motors Manufacturing, которая недавно вышла на американский рынок производства грузовиков и запчастей для заводов Toyota. Один из менеджеров фирмы Hino, который прислан на работу из Японии, считает задачу пересаживания производственной системы Toyota на американскую почву чрезвычайно сложной из-за существующих культурных различий. Он объясняет это так:

> *Американское общество живет по контрактам. Для каждого есть четко определенные должностные обязанности. Там любой спросит: «В чем конкретно заключается моя работа?» На одном из предприятий в США у нас есть несколько производственных ячеек. Если рабочий поставлен в ячейку А, он будет работать только в ячейке А. В Японии должностные обязанности описываются более расплывчато. Мы стараемся создать атмосферу, в которой члены одной бригады совместно работают над улучшениями. Япония — небольшая горная страна с населением свыше 100 млн человек. Если можно так выразиться, мы — семья индейцев, живущих в одном вигваме. Вигвам небольшой, туда вмещается не более семи–десяти человек. Люди настолько хорошо знают друг друга, что нет необходимости выражать все вслух и подробно. Высоко ценится взаимное доверие, и мы оказываем помощь друг другу, не выражая всего предельно четко.*

Такой менталитет характерен для сотрудников как Toyota, так и Hino. Считается, что каждый человек должен делать все, от него зависящее, на благо команды и компании. Иногда приходится чем-то жертвовать, но в перспективе они будут вознаграждены, и фирма не оставит их в беде. Они не высчитывают соотношение вознаграждения и работы каждый день, как это описано в теории равенства. Они вкладывают в общее дело все, на что способны, стараются работать сегодня лучше, чем вчера, причем с чувством уверенности в том, что их взаимоотношения с фирмой справедливы и равноправны *на перспективу*.

Этот менеджер Hino далее задал важный вопрос, который его беспокоил: «Как можно реализовать производственную систему Toyota в других странах с совершенно другой культурой? В корпоративной культуре Toyota роли несколько размыты, и ожидается, что каждый чем-то жертвует ради фирмы,

а в индивидуалистических культурах каждый человек хочет получать индивидуальное вознаграждение за свою индивидуальную работу».

При работе в разных странах Toyota приходится учитывать различное понимание принципа справедливости. Менеджеры Toyota, которые приехали в США с целью успешно реализовать производственную систему в Америке, были вынуждены адаптироваться к американскому представлению о справедливости. В этой главе мы в основном рассказываем о том, что делала Toyota в Америке при создании системы, которую сотрудники могли рассматривать как справедливую, но в то же время соответствующую требованиям производственной системы Toyota к командной работе и взаимопомощи, выходящей за пределы узко определенных должностных обязанностей.

ЭКОНОМИКА ДОВЕРИЯ ПРОТИВ ЭКОНОМИКИ РЫНКА

В своей книге «Прекрасное место работы»[1] Роберт Леверинг рассматривает несколько компаний, где сотрудники отзываются о своей работе весьма положительно. Он обнаружил у этих компаний «общий знаменатель» — все их сотрудники считают, что взаимоотношения с фирмой построены на доверии. Он также обнаружил, что такие отношения нестатичны и могут изменяться в зависимости от «накопленного капитала доверия» на «банковском счету доверия» человека. Количество доверия на счету сотрудника зависело от того, какие программы реализовывало руководство, какую проводило политику и как организовывало производственные процессы. Уил Джеймс, президент завода TABC в Калифорнии, использует подобную метафору при обсуждении модели руководства Toyota: «Если вы не выкладываетесь ради фирмы, то и она не будет ради вас выкладываться. Прежде чем снять деньги со счета, туда нужно что-то положить».

Такие компании, как Toyota, выстраивают отношения доверия с сотрудниками через ежедневные взаимодействия. Они создают культуру взаимодействия, позволяющую им ощущать себя частью семьи или партнерства, а не частью фирмы или производственной операции. Роберт Леверинг описывает два типа взаимодействий на фирмах. Первый, наиболее типичный, это взаимодействие по типу «я тебе то, а ты мне — это»; это менталитет отработки определенного количества часов и получения за это зарплаты. Второй тип — «подарочные» взаимоотношения, когда обмен идет

[1] По книге Роберта Леверинга «Прекрасное место работы» (Нью-Йорк: Random House Inc., 1988).

не через прямую компенсацию, а основывается на доверии и партнерстве. В качестве примера он использует взаимоотношения между соседями: если один идет в отпуск, другой забирает почту из ящика и поливает его цветы. Нет денежного обмена, есть только обмен помощью и социальной поддержкой. Если в следующий раз сосед будет строить сарай, то второй скорее всего сам предложит помощь.

В таблице 13.1 проводится сравнение между этими двумя видами взаимодействия. Как и многое другое в методах Toyota, взаимодействие на основе доверия труднее запустить и поддерживать, чем рыночные механизмы. Рыночные взаимодействия относительно просты — я предлагаю вам конкретный пакет компенсаций; каждый год я говорю вам, по каким параметрам будет оцениваться ваша работа и что вы получите, если удовлетворите всем критериям, и целый год все катится по намеченным рельсам. Вознаграждение будет выдаваться за каждый случай хорошего поведения, подобно тому, как коммерсант получает комиссионные за каждую продажу. Такая система довольно устойчива: вы работаете, я измеряю ваши результаты, и, если вы хорошо справляетесь, мы все оказываемся в выигрыше.

Взаимодействие на основе доверия предполагает, что обе стороны уверены: в случае необходимости партнер исполнит свою часть обязательств (см. таблицу 13.1). Если теряется доверие, то годы справедливых взаимоотношений с человеком, который почувствовал обиду, пропадут зря. Двустороннюю ежедневную коммуникацию мы обсуждали в главе 10, и именно она становится критически важной в экономике доверия. На Toyota существует специальный орган, отвечающий за поддержание экономики доверия, — это отдел управления персоналом.

Таблица 13.1. Два взгляда на взаимоотношения компании и сотрудника

Рыночные взаимодействия	Взаимодействия доверия
Обмен один к одному	Справедливый обмен приносит результаты в перспективе
Низкий риск	Высокий риск
Ошибки при обмене просто исправить	Обман доверия трудно исправить
Отношения необходимо снова оформлять после каждого обмена	Отношения «с открытым концом»
Условия доводятся до всех	Условия в высокой степени индивидуальны
Каждая из сторон извлекает максимум выгоды за счет другой стороны	Обе стороны жертвуют чем-то ради общей цели
Целью ставится индивидуальная выгода	Целью ставится взаимный рост
Валюта — деньги	Валюта — доверие

СПРАВЕДЛИВОСТЬ И ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ — МАНДАТ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Справедливость и последовательность — категории, о которых легко рассуждать, но намного труднее эффективно их соблюдать. Очень просто сказать: «Установите стандарт и последовательно требуйте его соблюдения всеми», — со всеми обращаться одинаково во всех случаях, чтобы ни у кого и никогда не было чувства, что с ним поступают несправедливо. Это практически невозможно, но это идеальная картина, к которой стремится Toyota в своих отношениях с сотрудниками.

Принципы Toyota заключаются в стремлении управлять, основываясь на ценностях, и стремиться сделать так, чтобы все члены организации следовали этим ценностям в жизни. Этот подход отличается от подходов многих других компаний, где разработаны пачки руководств с описанием детальных процедур, которые редко кто читает. Руководство члена команды на Toyota — это маленькая книжица, содержащая описание основных положений политики фирмы, например по отпускам и больничным. Поведение, которое ожидается от сотрудника TMMK, описывается кратко и просто[1]:

Каждый член команды важен для фирмы и играет значительную роль на предприятии TMMK. TMMK верит, что сотрудники честно относятся к своей работе и будут действовать ответственно, когда ответственность на них возлагается, при наличии достаточной информации и качественном обучении. От сотрудников ожидается, что они будут участвовать в разработке и новых методов выполнения операций, будут непрерывно повышать качество выполняемых работ и производительность, а также качество выпускаемого продукта. В процессе этого члены команд учатся эффективно работать в команде, помогать друг другу.

От членов команд ожидается, что они будут приходить на работу вовремя, производить установленное количество высококачественного продукта, поддерживать порядок на своем участке, поддерживать непрерывность процессов и работать, не нарушая технику безопасности.

Мы хотим, чтобы члены команд поступали следующим образом:

- *быть хорошим «гражданином TMMK» — воздерживаться от любых действий, которые могут иметь отрицательный эффект на других членов команд или на эффективную работу предприятия;*

[1] «Пособие члена команды TMMK» (TMMK Team Member Handbook), внутреннее издание Toyota, Джорджтаун, Кентукки, 2006 г.

- *не прогуливать, не опаздывать;*
- *соблюдать технику безопасности — всегда работать по правилам;*
- *быть хорошим работником — обеспечивать необходимый уровень качества и производительности;*
- *поддерживать и соблюдать процедуры, предписанные на TMMK.*

На Toyota официальным стражем принципов справедливости и последовательности является отдел управления персоналом (HR). Структура отдела соответствует задачам работы как с руководством, так и с членами бригад, чтобы учитывать интересы обеих групп. Организационная структура мало отличается от таковой других крупных компаний и включает в себя следующие функции:

- заработная плата и льготы (компенсация);
- обучение и развитие (развитие человеческих ресурсов);
- техника безопасности;
- стратегическое планирование;
- взаимоотношения с сотрудниками.

Уникальным для Toyota является то, что происходит в этих подразделениях. Функцией отдела взаимоотношений с сотрудниками, например, является «наведение мостов» между руководством организации и рядовыми сотрудниками. В этой группе есть должности, занимаемые специалистами, известными как представители управления персоналом. Их функцией является защита членов команд. Они должны быть в цехах, чтобы к ним мог обратиться любой работник, выслушивать их проблемы и координировать их решение.

Роль представителя управления персоналом определяется Toyota как «назначенный департаментом управления персоналом специалист, контролирующий ситуацию на рабочих местах, решающий проблемы персонала и руководства на каждом рабочем месте». Их первостепенные задачи включают в себя:

- предоставление информации руководителям и консультирование их;
- предложение методов связи между руководителями и членами команд, организация встреч и мест их проведения;
- обеспечение реализации мер и безусловного соблюдения предписаний департамента управления персоналом;
- сбор и доведение до руководства мнений и проблем сотрудников, а также разбор жалоб в сотрудничестве с руководителями.

Для выполнения своих функций представителям отдела персонала необходимо поддерживать тесный контакт с руководителями, сотрудниками

и представителями профсоюзов (где они есть), показывать, что им можно доверять, они всегда доступны и готовы к сотрудничеству. Следует изучать людей и знать особенности каждого, знать правила и процедуры, установленные департаментом управления персоналом и корпорацией, точно понимать условия на фирме и на производстве, качество и отношение к работе[1].

Должность и роль представителя отдела HR очень важны для корпоративной культуры Toyota. Управление персоналом можно отнести к системам типа *генти генбуцу* — их сотрудники работают в цехах, с членами бригад и способны быстро выявлять и решать проблемы во взаимоотношениях с сотрудниками.

ИЗМЕНЕНИЕ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В РЕЗУЛЬТАТЕ РЕШЕНИЯ СЕРЬЕЗНОЙ ПРОБЛЕМЫ

Понимание проблемы

Так как завод в Джорджтауне был первым, которым Toyota владела на 100%, его рассматривали как важный источник опыта для работы на других предприятиях в США.

В 1997 г. на заводе возникла первая серьезная проблема в работе с персоналом, которая выявила необходимость серьезных улучшений. Речь шла о сексуальных домогательствах на участке покраски, в которых обвинялись мастера и представители руководства. Как только представитель отдела управления персоналом и руководство узнали об этой ситуации, к решению проблемы приступили в присущей Toyota манере. Специалисты отдела HR начали опрашивать членов бригад, чтобы выяснить факты, но быстро поняли, что к ним нет доверия и поэтому к ним никто не обратился раньше. Представители рассматривались рабочими как руководящий состав, и поэтому они были частью проблемы и не могли участвовать в ее решении. Руководство департамента решило нанять внешнюю команду, чтобы провести беседы с рабочими и руководством.

В процессе были выявлены факты довольно неприглядные. Несколько мастеров и представителей руководства нарушали правила поведения и ценности, практикуемые на Toyota. К некоторым были приняты меры дисциплинарного воздействия, вплоть до увольнения. Завод существовал

[1] «Образцовая модель управления персоналом» (The Human Resources Management Guiding Model), внутренняя публикация Toyota, Джорджтаун, Кентукки, 2006 г.

уже десять лет, и проблем никогда не возникало. Многие считали, что фирма спустит это дело на тормозах, попытается представить проблему как незначительную, чтобы оправдать свои действия. Toyota решала эту крупную проблему точно так же, как решала бы и самую мелкую производственную: действовать честно, открыто, решать проблему напрямую. Информация в прессу и сотрудникам была дана одинаковая: да, мы допустили ошибку, система, которая была, не позволила вовремя выявить проблему, мы будем исследовать вопрос, найдем основную причину проблемы и устраним ее.

Так все и было. Компания наняла внешних консультантов, потому что рабочие потеряли доверие к представителям отдела управления персоналом с этого участка. Были проведены собрания по этой проблеме, обсуждены возможные решения, исключающие возникновение проблем в будущем.

Возникло две темы. Первая — заводу нужно возродить ценности Toyota и руководство должно в большей степени отвечать за свои действия. Вторая — нужно проанализировать структуру отдела управления персоналом и понять, почему к его представителям не было доверия со стороны рабочих, почему рабочие не могли рассказать специалистам HR о своих проблемах.

Нужно отметить, что выявленные проблемы оказались намного шире, чем конкретные случаи сексуального домогательства. По методу решения проблем на Toyota, когда пять раз задается вопрос «почему», осуществляется поиск главной причины возникшей проблемы до тех пор, пока не доберешься до фундаментальных системных причин. Если просто устранить возникшую проблему сексуального домогательства, наказать виновных, то это не предотвратит повторения проблемы. Есть ряд других проблем, возникающих, когда руководство отклоняется от ценностей Toyota, а департамент управления персоналом теряет доверие, и эти проблемы не исчезнут, если решить только проблему сексуального домогательства.

Назад к основам — ценности

В целях повышения степени соблюдения ценностей были проведены совещания в группах руководства и рабочих, на которых руководители подтвердили приверженность основополагающим ценностям и собрали предложения по повышению ответственности персонала за следование ценностям фирмы. Рабочие и руководство договорились о тех ценностях, которые будут соблюдаться на предприятии в Джорджтауне. Вот эти ценности (в том числе основные моменты):

Наше видение

Быть компанией, которую уважают во всем мире за производство автомашин самого высокого качества по самой низкой себестоимости и при соблюдении всех правил техники безопасности. Это достигается за счет соблюдения принципов производственной системы Toyota, которые стимулируют взаимоуважение, следование ценностям компании, поддержание атмосферы непрерывного повышения квалификации.

Наши ценности

- ***Техника безопасности.*** *Безопасность и здоровье — самые высокие приоритеты. Мы принимаем на себя индивидуальную ответственность за нашу собственную безопасность и безопасность других.*
- ***Удовлетворение заказчика.*** *Завоевывать и удерживать уважение и лояльность нашего внутреннего и внешнего клиента. Придерживаться философии, что «наш клиент — это часть нашего процесса».*
- ***Уважение.*** *Создать атмосферу, в которой все члены коллектива относятся друг к другу с уважением, доверием и вниманием. Мы развиваем инициативу и творчество.*
- ***Честность.*** *Мы проявляем самые высокие образцы этики во всех наших действиях. Мы всегда выполняем свои обязательства, признаем свои недостатки, действуем как социально, экономически и экологически ответственные граждане корпорации.*
- ***Командная работа.*** *Для обеспечения успешности компании все сотрудники должны работать как единая команда. Мы общаемся честно, делимся идеями, обеспечиваем взаимопонимание между сотрудниками.*
- ***Непрерывные улучшения.*** *Для того, чтобы повышать конкурентоспособность, успешность на перспективу, мы обязуемся непрерывно повышать свою квалификацию, улучшать процессы и наши продукты, мысля инновационно. Мы постоянно ставим себе новые цели, гордимся своей работой, и играем активную роль в совершенствовании компании ТММК.*

Все согласились работать по этой системе и немедленно сигнализировать о любом нарушении стандарта ценностей. Существующая система включала в себя обычные каналы коммуникации, такие как совещания членов команды и система «горячих звонков». В связи с тем, что к отделу было проявлено недоверие, была организована еще одна «горячая линия», которую назвали «Корпоративная горячая линия» и которая была подклю-

чена напрямую к офису президента. Фактически она стала сдерживающим фактором и противовесом департаменту управления кадрами.

Реорганизация отдела управления персоналом

В то же время, когда продолжалась работа по утверждению ценностей Toyota, отдел управления персоналом занимался самоанализом, чтобы определить, что нужно предпринять. Вполне по-тойотовски они честно посмотрели на ситуацию и сравнили ее с требуемым стандартом. А стандартом для отдела являлось поддержание ценностей компании и партнерских отношений с производством в целях выполнения намеченных планов. Реальность была такова, что ни то, ни другое не выполнялось. Многие индикаторы компании указывали на это, включая данные горячей линии, выборочных опросов и совещаний команд. Когда эта проблема была выявлена, они взялись за ее решение.

В данном случае высшее руководство поставило цели и установило правила, которые работали вместо «управляющего комитета» для рабочей команды. Цели или результат работы были определены как:

- повышение качества командной работы с отделом управления персоналом (HR) и с производством;
- развитие индивидуальных навыков и умений сотрудников HR;
- реализация принципов HR в каждом подразделении;
- большая гибкость при работе с персоналом;
- повышение качества коммуникации и доступности HR для членов команд;
- повышение последовательности в проведении политики во всех производственных подразделениях.

Рабочая команда состояла из представителей на уровне заместителя руководителя и специалиста в HR. Им были даны следующие указания:

- собирать данные от клиентов (членов команд и руководства производством);
- проводить бенчмаркинг с другими организациями;
- составить блок-схемы всех имеющихся процессов и потоков;
- составить перечень всех функций членов команд;
- определить ключевые функции в HR, после чего согласовать их со структурой организации на основе официальных отчетов в формате A3 и придерживаться рамок бюджета.

Рабочая команда примерно два месяца собирала данные от клиентов, проводила бенчмаркинг и исследования, и еще два месяца ушло на анализ.

Они рассмотрели текущую организационную структуру HR, как она представлена на рис. 13.1. Команда установила: самая большая проблема с существующим территориальным расположением отдела управления персоналом заключается в том, что он буквально и фигурально располагается в удалении от производственных подразделений; у них не очень хорошо налаживались партнерские взаимоотношения, и представители HR не всегда были доступны членам команд, вследствие чего не выстраивались доверительные отношения.

Команда обнаружила также проблему со структурой и ролью представителей HR. На TMMK представитель HR в один день мог быть защитником члена команды, но, если к члену команды применялись дисциплинарные меры, тот же самый представитель оказывался на другой стороне стола, входя в комиссию по расследованию и дисциплине. Поэтому было логично, что члены команд рассматривали представителя HR скорее как защитника руководства, а не рядовых сотрудников, им не доверяли, если возникала проблема.

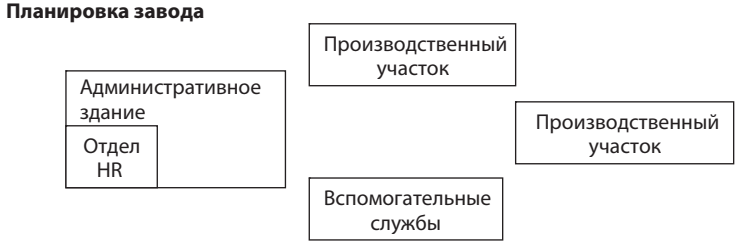


Рис. 13.1. Прошлое расположение служб HR и производственных подразделений

И последнее, что обнаружила команда, — большую часть времени представители тратили на решение административных вопросов членов бригад. Отвечали на вопросы по организации пикников, по льготным отпускам на похороны родственников и т. д., но не решали текущих проблем работников. Решение административных вопросов — обычная роль отдела HR в традиционных компаниях, но Toyota этого недостаточно.

В результате команда предложила изменить организационную структуру HR и построить ее, основываясь на четырех основных задачах, которые должны обеспечиваться соответствующими функциями[1]:

[1] Эти четыре функции приводятся по книге Дэйва Ульриха «Чемпионы управления персоналом» (Human Resource Champions), Бостон, Массачусетс, Harvard Business School Press, 1997.

1) Стратегические партнеры:
   - действуют как неотъемлемая часть бизнес-команды;
   - подключают бизнес-команду к систематическим организационным аудитам, результатом которых должны стать четкие приоритеты;
   - предоставляют бизнесу ресурсы HR;
   - имеют четкое представление о текущих условиях ведения бизнеса (внутренних и внешних).
2) Эксперты по административным вопросам:
   - разрабатывают и отслеживают функционирование правил, планов, политики фирмы в целях эффективного управления людскими ресурсами;
   - выступают в роли консультантов в области работы с персоналом, оказывают помощь другим кадровым специалистам и клиентам кадровых служб;
   - берут на себя ответственность за непрерывное совершенствование программ и операций.
3) «Адвокаты» сотрудников:
   - защищают потребности сотрудников перед руководством;
   - хорошо знают сотрудников и предугадывают их проблемы;
   - предоставляют сотрудникам ресурсы, необходимые для достижения ими целей, поставленных компанией.
4) Агенты изменений:
   - оказывают влияние и участвуют в стратегии изменений организации, направленных на достижение бизнес-целей;
   - управляют процессом изменений, чтобы обеспечить их успешность;
   - непрерывно отслеживают «пульс» организации по внутренним и внешним вопросам;
   - владеют методами управления изменениями.

Команда предложила создать новую структуру HR с целью облегчения выполнения новых функций. Новая структура отражена на рис. 13.2.

В соответствии с новой структурой, на каждом из производственных участков (в «гембе») создается «мини-команда HR» с целью повышения качества работы в области партнерства с руководством производства и выполнения роли защитников интересов сотрудников. В функции команд входило:

- развитие — обучение на рабочем месте, совершенствование процессов, обучение по специализации подразделения, коучинг и стратегическое планирование;
- взаимоотношения с сотрудниками — защита их интересов, решение проблем, обсуждение на уровне коллег, участие в разборе последствий

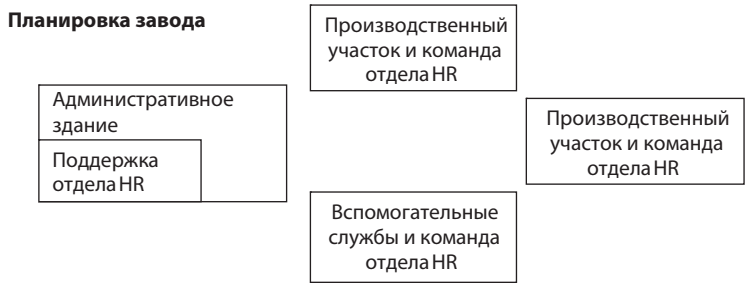


Рис. 13.2. Новая планировка функции HR на TMMK

инцидентов, затрагивающих технику безопасности и здоровье, раннее реагирование на симптомы, эргономика;
- штатные системы HR — повышения по службе до заместителя руководителя, взаимоотношения со штатными сотрудниками, обучение штатных сотрудников.

Данные изменения привели к образованию взаимовыгодного партнерства между производством и HR. Они стали вместе разрабатывать планы хосин (см. главу 15), что помогло улучшить сотрудничество и повысить степень интеграции двух подразделений, в то же время проблемы членов бригад не стали выноситься на более высокие уровни, как это происходило раньше.

Эти действия имели также целью разрушить изолированные вертикальные связи в организации и в то же время предотвратить превращение функций HR и производства в горизонтальные закрытые структуры. Другими словами, если HR и производство представляют собой две изолированные структуры и Toyota разбивает HR на мини-команды, чтобы плотнее работать с руководством, это поможет сотрудничеству, но будет труднее обеспечить справедливость и последовательность в проведении политики со всеми подразделениями. По этой причине было предложено сохранить центральную административную группу HR, которая будет иметь подразделения по функциям, чтобы решать соответствующие проблемы.

Эта центральная группа HR была сформирована, чтобы служить связующим звеном между остальными группами, обеспечивая последовательность и справедливость, а также в качестве «окна» в штаб-квартиру Toyota в Северной Америке. Группа объединяет следующие функции:
- персонал — компенсации/льготы, зарплата, кадровое обеспечение и наем, система переводов;

- безопасность труда — MLOA, FVLA, ADA, отчетность, программа найма новых сотрудников, оценка состояния здоровья, компенсация рабочим;
- взаимоотношения с сотрудниками — разработка политики и обучение, коммуникации, поощрения;
- обучение — процесс повышения, кружки качества и система предложений, всезаводское обучение.

Эта центральная группа имела возможность сконцентрироваться на планировании, разработке политики и формирования экспертов в соответствующих областях. Например, для того, чтобы решить проблему траты представителями лишнего времени на административные вопросы, группа рекомендовала организовать центральный колл-центр, куда могли бы позвонить или зайти все сотрудники, чтобы задать свои вопросы. Все проблемы регистрировались в компьютере с двумя целями: во-первых, чтобы проблема решалась к назначенному сроку; во-вторых, ради непрерывного совершенствования. Тем самым было восстановлено доверие сотрудников к HR, и им не приходилось долго ждать ответа на свои вопросы.

Компьютерный учет также помог группе отслеживать наиболее часто задаваемые вопросы и использовать методы решения проблем, чтобы принять контрмеры при сбое системы, который и явился причиной обращения. Один из наиболее часто задаваемых вопросов был вопрос о переводах и о том, на каком месте в очереди стоит сотрудник на перевод в другое подразделение. Следующий важный вопрос касался льгот: какие предоставляются фирмой, а какие — нет.

Команда решила подавляющую часть вопросов за счет установки компьютерных терминалов во всех столовых и буфетах компании. В результате работники могли сами регистрироваться и проверять свой статус в любое время без помощи отдела HR. За счет того, что звонки обрабатывались на приоритетной основе, а проблемы решались одна за другой, группа HR смогла значительно сократить количество вопросов, которые приходилось решать, и удалось сократить количество специалистов HR, которые были высвобождены для выполнения других работ, добавляющих ценность. Количество обращений сократилось со среднемесячной цифры 7864 в 2001 г. до 3052 в 2003 г. Время, необходимое на обработку одного обращения также сократилось, что снизило нагрузку на центр обслуживания: время его работы сократилось с 13 часов в день с шестью сотрудниками до 3,5 часа с двумя сотрудниками HR (4,5 часа в пятницу). Итоговые цифры приводятся в таблице 13.2.

Таблица 13.2. Улучшения, реализованные в результате внедрения системы «одного окна» для сотрудников

	До кайдзен	После кайдзен
Среднее количество обращений в месяц	7864	3052
Количество часов в месяц, необходимых для их обработки	65	18,5
Необходимое количество сотрудников HR	6	2

В состав центральной административной группы вошли еще две команды для решения выявленных проблем. Чтобы представители HR, работающие в производственных командах, не занимались расследованием каких-либо обстоятельств или дисциплинарными взысканиями, была сформирована специальная команда «Р» («Расследования»). То, что эту функцию стала выполнять команда из четырех-пяти человек на весь завод, не только помогло восстановить доверие к HR на всех участках, но и повысило степень справедливости и последовательности расследования, потому что количество занятых в этом процессе резко сократилось: с 20–30 до нескольких человек.

Команда планирования и проектов была последней, которая была сформирована в центральной административной структуре. Предполагалось, что эти специалисты станут «агентами изменений» в компании, будут работать в партнерстве с производственными подразделениями, чтобы проводить улучшения на таких участках, как:

- развитие управления и организации;
- развитие внутренней производственной системы Toyota;
- развитие поставщиков;
- проведение бенчмаркинга по технике безопасности и контакты с филиалами по Всемирной сети.

На Toyota HR играет ключевую и лидирующую роль в процессе совершенствования при достижении постоянной цели по выпуску автомобиля высочайшего качества по самой низкой себестоимости, за самое малое время при уважительном отношении к тем, кто выполняет эту работу. Как отмечалось выше, имеется много внутренних систем, предназначенных для решения этих вопросов. Одним из важных внешних критериев того, насколько команде руководителей удается реализовать культуру Toyota на предприятии, является потребность сотрудников в профессиональном союзе, который представлял бы их интересы как внешний, независимый агент.

ВЛИЯНИЕ ПРОФСОЮЗА: НУЖНА ЛИ ТРЕТЬЯ СТОРОНА, ЧТОБЫ ПРЕДСТАВЛЯТЬ ИНТЕРЕСЫ СОТРУДНИКОВ?

Когда мы говорим о профсоюзах, то в первую очередь приходят на ум конфликты с руководством — забастовки, жалобы, торг. С традиционной точки зрения профсоюз находится с одной стороны конфликта, представляя интересы сотрудников, а руководство — с другой стороны и представляет интересы компании. Рабочим нужно безопасное рабочее место, хорошие условия труда, куда входит исключение переработок, справедливая по их представлению оплата за труд, конкурентные льготы, позволяющие обеспечивать семью, и сохранение рабочего места. Руководство стремится максимально увеличить прибыли. Руководство заботится об имидже компании, но прибыльность тем не менее является первоочередным приоритетом. В таком контексте трудно говорить о единой корпоративной культуре. Как минимум можно выделить культуру рабочих, культуру руководства и, может быть, других подгрупп в компании.

На Toyota в Японии есть профсоюз. Профсоюз Toyota — корпоративный, связанный с более широким профсоюзом отрасли. Профсоюз занимается ежегодными повышениями зарплаты и следит за тем, чтобы зарплаты и льготы не отклонялись от стандарта, принятого в отрасли. Его главная задача — защита интересов рабочих. Но специалисты профсоюза видят, что интересы рабочих во многих аспектах совпадают с интересами руководства. Если компания сильна, все процветают; если компания слаба, то страдают все, поэтому профсоюз вносит свой вклад в повышение производительности. Во многих отношениях профсоюз на Toyota подобен отделу управления персоналом, который заботится об интересах и благе рабочих, но при этом согласен с руководством в том, что производительность труда надо повышать. С точки зрения традиционного профсоюза такие взаимоотношения между профсоюзом и руководством — слишком уж дружеские. Есть старая поговорка у профсоюзов: «Когда профсоюз и руководство ложатся спать в одну постель, никто не может заснуть».

Toyota впервые столкнулась с профсоюзом американского типа при создании совместного предприятия с General Motors (NUMMI) в г. Фримонт, штат Калифорния. Когда Toyota согласилась с ролью Объединенного профсоюза рабочих автомобильной промышленности (ОПРАП), компания еще не представляла, с чем ей предстоит столкнуться. Для совместного предприятия General Motors предложила три закрытых ранее завода, на всех заводах отношения между руководством и профсоюзами были очень напряженными, а на заводе во Фримонте — самыми плохими. В среднем на этом заводе по производству грузовиков в год подавалось 4000 жалоб,

уровень текучести кадров составлял 20%, проводились «дикие» забастовки (без официального разрешения профсоюза или в нарушение трудового договора). Некоторые основополагающие принципы системы Toyota были поставлены под вопрос со стороны ОПРАП, такие как вовлеченность членов бригад в создание производственных стандартов, обучение смежным профессиям и даже отношения доверия между руководством и рабочими. Кийоси (Нейт) Фурута вел переговоры от лица Toyota, а с другой стороны стола сидел президент ОПРАП Дик Шумейкер.

До начала переговоров Toyota тщательно изучила информацию по ОПРАП, начиная с его формирования. Нейт так описывает вставшие перед Toyota проблемы:

Если ОПРАП соглашается на какой-то производственный стандарт, он не может его изменить. Если руководство хочет изменить стандарт, то это всегда связано с трудностями. Это очень негибкая система. Когда мы разрабатываем стандартную операцию, мы хотим, чтобы в этом участвовал и работник. После этого работник должен участвовать и в совершенствовании стандарта. Нам нужны универсальные работники, а не те, что знают только одну операцию. Нам не нужно так много должностных категорий — а их слишком много, — мы сжали их до одной производственной категории, в которой оставили девять квалифицированных профессий и стремимся сократить их число до двух.

Фактически Нейту и NUMMI удалось переубедить руководство Объединенного профсоюза рабочих автомобильной промышленности (ОПРАП). Они продемонстрировали на деле, что их приверженность интересам рабочих — не пустой звук. На заводе NUMMI сначала стали производить Chevy Nova, но и во второй год выпуска продажи были на 30% ниже плановых. Вместо того чтобы увольнять рабочих, как это делала General Motors раньше, Toyota сохранила все рабочие места. Она разработала обширную программу обучения, проводила кайдзен-программы и предоставляла дополнительные отпуска. Toyota быстро запустила в производство Corolla, и объем продаж вырос до плановых значений. К этому моменту Toyota завоевала высокий уровень доверия среди рабочих и у руководства ОПРАП. Много лет спустя, когда у ОПРАП возникли разногласия с NUMMI, президент ОПРАП предложил спросить мнение Нейта Фурута (который к тому времени уже работал на ТММК) и согласился сделать, как тот порекомендует. Такое доверие не купишь за деньги. В результате удалось заключить один из самых либеральных контрактов, в котором была дана широкая классификация специальностей, оговорено право переводить рабочих

с места на место, основываясь на их возможностях, а не на праве старшинства, и даже возможность использовать временных сотрудников.

На заводе в Джорджтауне профсоюза так и не возникло. Toyota многому научилась на NUMMI и реализовала многие из систем человеческих ресурсов на TMMK[1]. Без профсоюза департаменту человеческих ресурсов нужно было выполнять некоторые его функции и учитывать интересы рабочих. Как мы видели, завоевать такое доверие всегда было нелегко для отдела HR.

ОПРАП осаждал завод NUMMI более десяти лет, стараясь внедрить туда свой профсоюз. Некоторые из рабочих Toyota подписали профсоюзную карточку с призывом голосовать по вопросу о профсоюзе, но собрать достаточно карточек для проведения голосования так и не удалось. Конечно, было бы большим преувеличением сказать, что простые рабочие на Toyota и руководство компании обладают единой корпоративной культурой. Как и любые взаимоотношения, они переживали и хорошие, и плохие времена.

Завод был избалован успехами, завоевав в начале 1990-х гг. пять наград J.D. Power Plant Award подряд (премия за качество, оцененное владельцем автомобиля через 90 дней эксплуатации: 1990 г. — золото, 1991 г. — серебро, 1992 г. — бронза, 1993 г. — золото, 1994 г. — золото). Это был период самого быстрого роста завода в Джорджтауне, период максимального использования временных рабочих, время значительных сокращений себестоимости, значительной текучести руководящих кадров, что создало сильное давление на штатных и внештатных рабочих. Это не значит, что Toyota отказалась от принципов своей производственной системы, но реальность такова, что Toyota находилась под большим напряжением формирующихся субкультур, которые разочаровались в старых правилах, заложенных с ранних лет формирования культуры Toyota. Потребовалось немало усилий для восстановления такой культуры, и большую роль в этом сыграли такие лидеры, как Стив Сент-Анджело и Черил Джонс. Завод получил еще два приза в 2000-х гг. — золотой в 2000 г. и серебряный в 2001 г. Большая часть сотрудников старается возродить культуру Toyota начала 1990-х гг. и «науку побеждать».

---

[1] Прекрасное сравнение системы человеческих ресурсов на заводе NUMMI в Джорджтауне и на заводе Toyota в Японии было выполнено Полом Адлером: «Гибридизация: управление человеческими ресурсами на двух площадках Toyota» в книге Дж.К. Лайкера, В. Марка Фруйна и П.С. Адлера «Переделано в Америке: трансплантация и трансформация японских систем управления» (Remade in America: Transplanting and Transforming Japanese Management Systems), Нью-Йорк, Oxford University Press, 1999.

26 мая 2007 г. в газете *Washington Post* появилась следующая заметка[1]: *Недовольные рабочие с завода Toyota собираются между сменами в гостинице Best Western в Джорджтауне, чтобы выработать план действий. Они недовольны условиями труда на флагманском заводе Toyota, где производится модель Camry, являющаяся лидером продаж.*

ОПРАП проводит интенсивную кампанию, стараясь внедриться на завод и извлечь свои выгоды из страхов рабочих перед возможным снижением зарплаты, переводом работы на аутсорсинг, неправильным обращением с рабочими, получившими травмы. ОПРАП и рабочие играют на утечке коммерческой документации, где описывается план ограничения зарплаты в США. На новом заводе, который строится в штате Миссисипи, Toyota планирует платить рабочим 20 долл./час, хотя в том регионе многие получают 12–13 долл./час. Средний рабочий в Джорджтауне получает около 25 долл./час.

Toyota уверенно движется к тому, чтобы стать производителем автомобилей №1 в мире, и, естественно, пресса всячески старается найти у этого гиганта какие-то слабые места. Похоже, что профсоюз и некоторые сотрудники пытаются воспользоваться моментом, чтобы выбить для себя максимум возможного. Между тем руководство завода старается соблюсти справедливость и последовательность при взаимодействии с рабочими, в то же время не отказываясь от основных принципов корпоративной культуры Toyota.

Toyota Motor Corporation в Японии (TMC), отвечающая за операции по всему миру и запуск новых заводов, основывает свои взаимоотношения с профсоюзами на следующих принципах.

- Управлять по методам Toyota и формировать корпоративную культуру Toyota — это не обсуждается.
- Местное руководство должно выработать позицию по отношению к профсоюзам, учитывая особенности местной культуры, рабочего движения и т. д.
- Если на фирме нет профсоюза, то обе стороны должны признать, что благополучие компании является общей целью, совместно решать проблемы и преодолевать трудности, строить отношения на основе взаимного доверия.
- Отношения взаимного доверия могут обеспечить длительное благополучие компании и тем самым внести стабильность в жизнь сотрудников, поддерживая и улучшая условия труда работников.

[1] Шолн Фримэн. «В Кентукки Toyota сталкивается с волнениями профсоюза: побежденный профсоюз работников автомобильной промышленности делает новый ход», газета Washington Post, A1, 26 мая 2007 г.

Суммируя, можно сказать, что ключом к сохранению равновесия в компании является работа профсоюза в согласии с методами Toyota, на взаимном доверии и уважении, что способствует непрерывному совершенствованию и длительному благополучию компании, и это будет позитивно для всех заинтересованных сторон. Проблемы возникнут, если профсоюз будет вмешиваться в отношения взаимного доверия между сотрудниками и руководством или будет вводить ограничения на гибкость применения инструментов и методов, необходимых компании для приспособления к нуждам рынка. Если профсоюзы просто требуют перемен без учета нужд фирмы и рынка, то благополучие фирмы (и всех заинтересованных сторон) на перспективу может быть поставлено под угрозу.

ВЫВОДЫ

Понятно, что философия Toyota направлена на то, чтобы формировать культуру уважения и доверия. В долгосрочной перспективе это даст взаимное благополучие. Делайте все правильно (процесс), и вы получите нужный результат.

Справедливость и последовательность в таком партнерстве не означают предоставление сотруднику абсолютно всего, что он захочет и когда захочет. Результатом может явиться краткосрочное удовлетворение амбиций, но в перспективе это может привести к разорению компании и безработице. Целью не является также и передача руководству полномочий определять будущее сотрудников. Руководители тоже могут ошибаться, и у них своя идиосинкразия на определенные раздражители.

В определенном смысле Toyota соглашается с аргументами защитников профсоюзов, что справедливое и последовательное управление играет большую роль и нельзя рассчитывать, что менеджеры всегда будут действовать справедливо и последовательно. Должен быть механизм, который обеспечивает, что каждый сотрудник будет услышан. Слышать каждого сотрудника — это основа политики непрерывного совершенствования в корпоративной культуре Toyota. Поэтому Toyota создает механизмы с использованием ресурса отдела HR, позволяющие слышать каждого. Но мы видели, что и отдел HR может быть необъективен. Контрмерой было создание подразделения «P», в котором представлены различные службы и которое занимается рассмотрением дисциплинарных вопросов. Уверены ли мы, что руководство большинства компаний достаточно зрелое, чтобы принимать меры по отношению к себе, защищать в равной мере интересы бизнеса и сотрудников? К сожалению, ответ на этот вопрос от-

рицательный. И все же бережливое предприятие оправдывает такое определение, только если оно вскрывает проблемы. Справедливость и последовательность системы зависит от степени доверия сотрудников. Компании, стремящиеся стать «бережливыми», должны меняться.

Политика Toyota, направленная на партнерские взаимоотношения, всегда учитывает в равной степени интересы сотрудников и бизнеса, и это обеспечивает стратегическое благополучие компании.

КЛЮЧЕВЫЕ МОМЕНТЫ, КОТОРЫЕ МОГУТ БЫТЬ ПОЛЕЗНЫ ДЛЯ ВАШЕЙ КОМПАНИИ

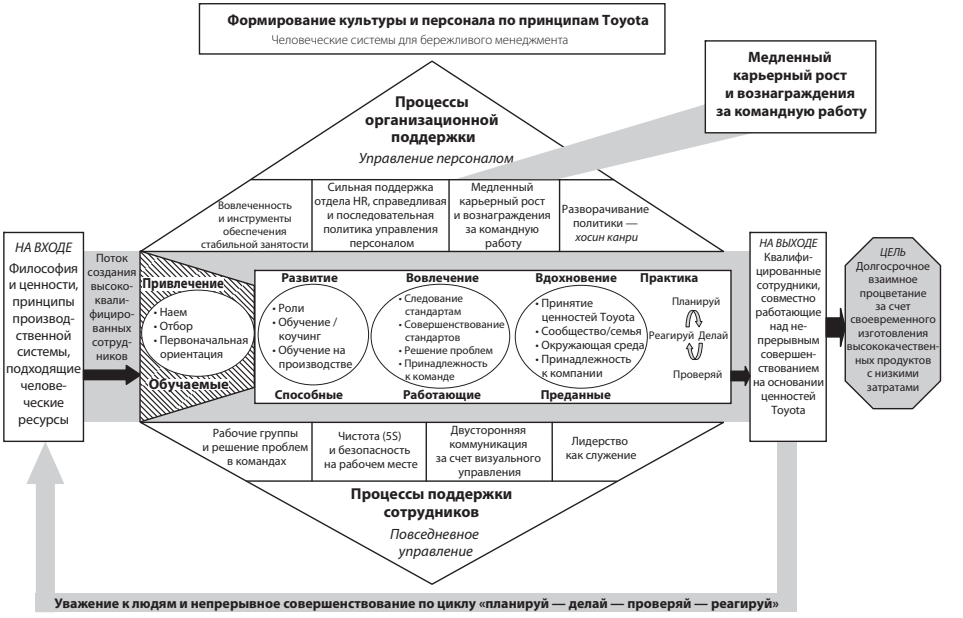
1) Toyota стремится проводить справедливую и последовательную политику по отношению к сотрудникам.
2) Toyota не считает, что у всех руководителей будут одинаковые критерии при решении вопросов о повышении, вознаграждении, дисциплинарных мерах, поэтому эта ответственность возлагается на отдел HR.
3) Отдел HR играет на Toyota намного более значительную роль, чем мы это привыкли видеть в других компаниях. Сюда входит окончательное утверждение всех повышений в должности, даже на уровне высшего руководства.
4) Отдел HR занимается на Toyota практической работой, имея своих представителей по всей организации, они близко знакомятся с людьми, активно выслушивают их жалобы.
5) Toyota рассматривает справедливость в аспекте взаимоотношений, выходя за рамки чисто договорных отношений на более индивидуальный уровень, и выступает за партнерский взаимообмен на длительной основе.
6) Культура Toyota основывается на «доверительном взаимодействии», предполагающем, что справедливый взаимообмен сам формируется со временем в противоположность «товарному обмену», по законам которого я делаю это для тебя, только если ты сделаешь мне что-то взамен.
7) При товарных обменах каждая сторона стремится максимизировать свои выигрыши за счет другой стороны, в то время как в доверительном обмене целью является совместный рост и благосостояние.
8) Toyota старается создать атмосферу взаимного доверия и рассматривает отдел HR как «полицию» в защиту справедливости, снижая необходимость в привлечении третьей стороны для защиты интересов рабочих.

Глава 14

МЕДЛЕННЫЙ КАРЬЕРНЫЙ РОСТ И ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ ЗА КОМАНДНУЮ РАБОТУ

Секрет удовольствия от работы заключается в одном слове — совершенство. Уметь что-то делать хорошо значит получать от этого удовольствие.

Перл Бак, писатель



ПОЛУЧАЕТЕ ЛИ ВЫ ТО, ЧТО ЗАСЛУЖИВАЕТЕ?

Когда американцы посещают предприятия Toyota, первым делом спрашивают о системе вознаграждений. Как только разговор заходит об измерении результатов работы или о том, как оплата и повышения по службе используются для мотивации, у всех сразу «ушки на макушке». Как проходит рассмотрение результатов и качества работы? Что нужно сделать, чтобы быстро получить повышение на Toyota? Как Toyota вознаграждает работников за предложения? Как Toyota мотивирует работников следовать стандартам выполнения операций? Как Toyota измеряет вклад каждого работника в общее дело? Мерить, мерить, мерить, вознаграждать, вознаграждать, вознаграждать!

Кажется очевидным, что если мы будем платить людям пропорционально их вкладу, то они будут мотивированы работать хорошо. Но часто то, что кажется очевидным, весьма далеко от реальности. Множество исследований по социальной психологии, рассматривают эту проблему. Вот некоторые основные выводы.

Постановка напряженных, но реалистичных целей и измерение результатов работы по их достижению почти всегда повышает шансы на выполнение задачи, связано с этим денежное вознаграждение или нет[1].

Денежное вознаграждение мотивирует людей направлять свою энергию на действия, которые связаны с получением денег. Например, если платить шоферу такси по количеству миль, которые он проехал при перевозке пассажиров, водитель будет ездить быстрее, чтобы заработать больше денег[2].

Если платить человеку за действие, которое и так ему достаточно интересно, то его интерес к действию понизится и, скорее всего, он не возьмется его выполнять, если ему не заплатят.

Нас не удивляют пункты 1 и 2, но в пункте 3 говорится о том, что оплата может понижать интерес к деятельности. Это понять непросто. Знаменитая серия экспериментов, проведенных в 1971 г. Э.Л. Деци, поставила под вопрос простое утверждение о том, что людям нужно обязательно заплатить, чтобы они сделали то, что нужно[3]. Когда люди выполняли

---

[1] Локе, Эдвин А. и Гэри П. Лэтэм, «Постановка задач: прием мотивации, который работает» (Goal Setting: A Motivational Technique that Works), Энглвуд-клиффс, Prentice Hall, 1984 г.

[2] Стоу, Бэрри М., Бобби Дж. Кэлдэр, Рэндэлл К. Хесс, Лэнс Э. Сэнделэндс, «Внутренняя мотивация и нормы оплаты» (Intrinsic Motivation and norms about payment), Journal of Personality №48 (1), 1980 г., с. 1–14.

[3] Деци, Э. Л. «Влияние внешнего вознаграждения на внутреннюю мотивацию» (Journal of Personality and Social Psychology), №18, 1971 г., с. 105–115.

интересное задание без какого-либо вознаграждения — денег, призов, похвалы, места на пьедестале, они считали задание интересным самим по себе и с большей вероятностью были готовы выполнить его снова даром, чем за вознаграждение. Если им давалось вознаграждение, то создавалось впечатление, что они выполняли его за вознаграждение, а не потому, что это интересно. Это неочевидное, но мощное открытие послужило началом многолетних исследований отложенных и немедленных вознаграждений, причем результаты этих исследований иногда противоречат друг другу, сходясь лишь на том, что внешние вознаграждающие факторы могут снизить внутреннюю мотивацию. Например, в 2002 г. исследовались люди, играющие в компьютерные игры в свободное время, причем эти игры были либо чрезвычайно захватывающими, либо чрезвычайно скучными[1]. В скучные игры люди играли чаще, если получали немедленное вознаграждение. Для интересных игр было верно противоположное — в них играли чаще, если люди не получали внешнего вознаграждения.

Выводы из этого исследования важны, так как они подсказывают менеджерам быть очень внимательными при выборе объекта измерений, а также с тем, где они используют результаты измерений и что они выбирают в качестве вознаграждения. В предыдущей главе мы сравнивали экономику доверия с товарной экономикой. Мы доказывали, что Toyota беспокоят вредные последствия товарной экономики. Она вся основана на «внешних вознаграждениях» за все, что делает сотрудник. Зачем приходить на работу вовремя? Зачем выкладываться на работе каждый день? Зачем мне брать на себя инициативу по выявлению проблемы, если ее никто, кроме меня, не замечает? Зачем мне помогать коллеге, которому приходится туго с выполнением операции? Если бы компания могла отслеживать все случаи такого поведения и платить бонус каждый раз, когда сотрудник поступает правильно, то, наверное, все были бы в выигрыше. К сожалению, в течение дня человек сталкивается с таким количеством сложных ситуаций, что просто невозможно отслеживать и измерять все, что он делает. Давайте снова рассмотрим пример с водителем такси. Если компания заинтересована в высококачественном обслуживании клиентов, разве будет хорошо, если машина будет срываться с места на головокружительной скорости каждый раз, когда загорается зеленый свет? Если мы хотим в данном случае получить качество, мы должны рассматривать более широкие принципы вознаграждения.

[1] Тьетье Б. С. «Когда вознаграждение имеет эффект усиления? Подход значимости доступности» (When Do Rewards Have Enhancement Effects? An Availability Valence Approach), Journal of Consumer Psychology, №12:4, 2002 г., с. 363–373.

Toyota хорошо платит сотрудникам и мотивирует их, ставя стимулирующие цели, но Toyota предпочитает строить экономику доверия на основе стратегического видения взаимообмена между сотрудником и работодателем. Она понимает, что люди приходят на работу, чтобы заработать на жизнь, но при этом они хотят заключить длительный социальный контракт — если вы будете делать для компании все возможное в течение длительного времени, даже тогда, когда никто вас не контролирует, то компания будет более успешной и вы сможете разделить с ней этот успех. Все это прекрасно, но насколько это реалистично? Можно ли в действительности ожидать от людей, что они будут верить в то, что компания должным образом вознаградит их за усилия?

Как мы увидим в этой главе, имеется огромная разница между тем, как вознаграждения и признание заслуг рассматриваются в Японии по сравнению с США и как Toyota старалась установить надлежащий баланс между этими двумя подходами, когда она начала работать в США. Например, для Японии необычно, если ваш начальник слушает отчет по законченному вами проекту и хвалит вас за отличную работу. Если вы на 100% выполнили задачу, то вам скажут «хорошо», но фактически это рассматривается как ваша обычная работа, не достойная особого признания. Даже немного оскорбительно, если вас выделяют и хвалят только за то, что вы достигли той цели, с которой вы соглашались с самого начала. Излишние похвалы вызвали бы смущение, и человек сказал бы что-то вроде «Вы слишком добры, я должен сказать, что тут поработала вся команда. Просто так получилось, что я делал презентацию». Конечно, это не означает, что все в команде внесли одинаковый вклад, может быть, один или два человека даже отлынивали, но сотрудник, делающий презентацию, никогда не признает этого в официальной обстановке. В действительности в Японии редко бывает, что проект выполнен безупречно, и скорее всего 100%-ного выполнения не достигается. Практически всегда начальник найдет слабое место в проекте и укажет на него. В этом случае выступающий примет на себя всю ответственность, поклонится и скажет: «Большое спасибо за ценное замечание. В следующий раз я постараюсь сработать получше».

Те координаторы с Toyota, которые были посланы в США в начале работы на американском рынке, быстро поняли, что японские подходы не очень-то подходят американцам. Американцы считают, что их недооценивают, и заявляют, что заслуживают лучшего обращения. Однако, как мы видели, Toyota не хочет идти на компромиссы по основным подходам при работе с людьми и отказываться от тех методов, которые оказались так успешны в Японии. Японские координаторы согласились высказывать

большее признание за хорошую работу, но не отходили от принципа, что командные достижения заслуживают большего вознаграждения, чем индивидуальные. На предприятиях Toyota в США празднования и публичное признание успехов происходит гораздо чаще, но все равно акцент делается на командные достижения. Черил Джонс, вице-президент по производству на TMMK в Джорджтауне, приводит свой пример:

Мы проводим общезаводской конкурс по наведению порядка на предприятии (5S). Разработаны стандарты, которые нужно соблюдать, системой канбан охвачено все снабжение канцелярскими материалами, все столы вычищены до блеска, и все разложено по своим местам. После наведения порядка вице-президенты и даже сам президент компании проверяют результаты и «сертифицируют» участки на соответствие стандарту. Наша первая группа была сертифицирована на заводе №2. Мы знали, что не все в группе внесли в эту работу равный вклад, некоторые работали по выходным и сверхурочно, тратили личное время на то, чтобы успешно завершить проект. Но когда подошло время оценки, мы оценивали группу в целом, а не отдельных работников. Конечно, при этом некоторые почувствовали угрызения совести и осознали, что не сделали столько, сколько сделали другие, в следующий раз постараются это исправить. Может быть, они действительно больше сделают в следующий раз. Вполне вероятно, отношение людей и команды изменится в лучшую сторону, а если нет, будет проведен коучинг и разработана программа нематериальной мотивации, чтобы сотрудники стремились действовать активнее, не оставляя всё бригадиру и лидеру группы.

Это хороший пример того, как признание заслуг помогает работать по методам Toyota в вопросах командного подхода и 5S. В то же время руководители отдали должное японской традиции не выделять одного человека за хорошую работу, а полагаться в большей степени на работу команды (влияние равных по статусу) и руководителя. Мы не будем утверждать, что эта система безупречна и что те сотрудники, которые сделали бóльшую часть работы, очень рады, что их ленивые коллеги получили такое же признание, как и они. Но, похоже, положительные стороны такого подхода в США перевесили отрицательные.

СИСТЕМА ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ И ПРИЗНАНИЯ В ЯПОНИИ

Прежде чем рассматривать, как Toyota создала новую «гибридную» систему вознаграждений в США, важно понять, как выглядит оригинал.

Можно еще раз отметить, что разрыв между восточным и западным взглядами на поощрения и вознаграждения сравним скорее с Великим Каньоном, чем с небольшим оврагом. Хорошим примером тому может служить философия медленного карьерного роста на Toyota. На японской Toyota считается нормой, если человек работает в одной должности 5–10 лет, до того как будет выдвинут на повышение. На производстве вполне обычна ситуация, когда на должность мастера назначается сотрудник со стажем 25 лет. Хотя и в меньшей степени, но это верно и для «белых воротничков». Типична ситуация, когда молодой инженер на Toyota работает 5 лет, прежде чем становится руководителем хотя бы с одним подчиненным, и это, скорее всего, будет должность «ведущего инженера», которая не является в полной мере руководящей; лишь после этого он может быть назначен на реальную руководящую должность. В каждом из этих случаев член команды может работать на очень высоком уровне. Может быть, этот сотрудник когда-то станет вице-президентом, но ожидается, что он будет терпеливо ждать своей очереди. Почти неслыханным является такое явление, как «летун». Человек связывает свою жизнь с фирмой надолго, а компания занимается его развитием как специалиста. Обе стороны прилагают максимальные усилия и терпеливо ждут результатов.

Toyota ставит целью, чтобы все рабочие имели возможность стать лидером группы. Соответственно весьма малый процент сотрудников поднимается до уровня заместителя руководителя или руководителя, а некоторые — до уровня заместителя директора. Компания предоставляет возможность учебы на всем протяжении работы, чтобы сотрудник мог подготовиться к работе на следующем уровне. Некоторые виды обучения носят формализованный характер — в аудитории и с домашними заданиями, выполняемыми в цехе. Большая часть обучения, однако, осуществляется на рабочем месте.

Культура Toyota в Японии в большой мере способствует эффективности обучения на рабочем месте. Перемещений немного (внутренних перемещений и повышений и т. д.), поэтому большинство сотрудников несколько лет работают с одним и тем же начальником. Они рассматривают команду как семью, с которой долго живут в одном и том же доме. Лидер группы становится как бы отцом семейства, и его ответственностью является брать сотрудников под свое крыло и готовить их к работе на более высоком уровне. Обычно путь от рабочего до лидера группы в Японии занимает лет 10–12. Это значительно отличается от того, что мы наблюдаем на предприятиях Toyota в США, где этот срок составляет 2–3 года.

Путь через производство

Карьера Сундзи Эндо, который в настоящее время работает координатором на TMMK, — хороший пример карьерного пути сотрудника производства. Господин Эндо, которого на заводе зовут Эдди, начал свою работу на Toyota после окончания средней школы в 18 лет. Он был принят на завод Цуцуми, на участок сборки. Несколько лет работал в одной и той же группе, с одним и тем же лидером. Посещал организованную департаментом управления персоналом «учебу в малых группах», в которую входил курс на мастера со стажем около 10 лет. Также в это время ему была дана возможность работать в качестве «исполняющего обязанности бригадира» в течение года, чтобы он мог попробовать себя в этой роли и решить, будет он продолжать идти по этому пути или нет. Это давало и компании возможность посмотреть на него в работе и принять решение. Через 12 лет Эндо в возрасте 32 лет был повышен до бригадира. Большинство назначений на эту должность и происходит в возрасте 30–35 лет со стажем на фирме 12–17 лет.

Эндо прошел через этот процесс до получения должности лидера группы. Этап до лидера группы проходит немного быстрее, большинство получают эту должность в возрасте 35–42 года. Эндо повысили в возрасте 40 лет со стажем работы на фирме 22 года. Его путь до назначения заместителем директора оказался еще короче — он был назначен на эту должность в 46 лет, через 6 лет работы в должности лидера группы. Большинство производственников на Toyota не доходят до этого уровня, а те, кто доходит, имеют возраст 43–53 года.

Эндо пробыл на должности заместителя директора 4 года и был послан на TMMK на три года в возрасте 50 лет. Если Эндо будет успешен в этой роли на TMMK и решит продолжить свою карьеру, то он может оказаться одним из немногих производственников, которых назначат на должность директора завода по его возвращении в Японию.

Путь через инжиниринг

Другой карьерный путь к руководству производством лежит через инженерную специальность. Это более проторенный путь к руководящим должностям на Toyota в Японии, особенно на высокие уровни топменеджмента компании. Их путь начинается с одного из лучших университетов Японии, после которого они приходят на Toyota в качестве молодых инженеров. Их путь обычно быстрее и всегда более разнообразен, чем со стороны производства. В качестве инженера сотрудник работает 8–12 лет, получая различные задания. Например, он может получить на-

значение на должность исполняющего обязанности мастера — это испытание его пригодности и желания работать в качестве руководителя. Если и то, и другое подтверждается, то первое повышение обычно происходит между 30-и 35-летним возрастом. После этого человек еще лет 10 работает в области разработки. Фирма ставит целью, чтобы все инженеры поднялись как минимум до уровня руководителя. Это обычно происходит в возрасте 36–45 лет, но может случиться и в 50–55 лет.

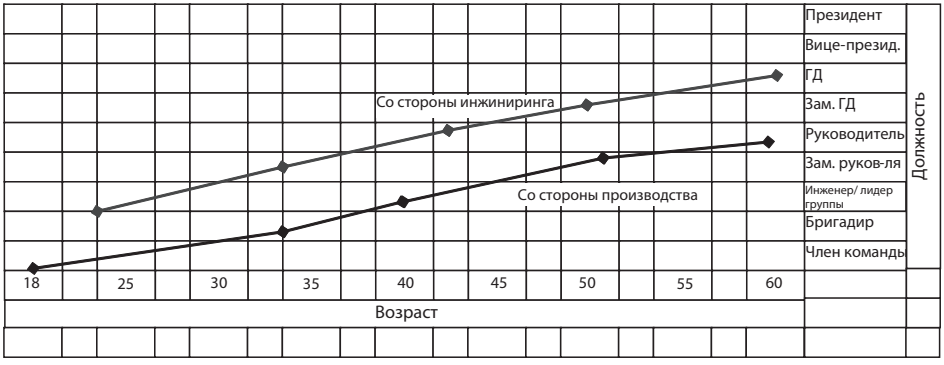
Хорошим примером такой карьеры является путь главного координатора ТММК господина Йосихиса Нагатани. Главный координатор — высшая должность японского сенсея на заводе. Они координируют работу на уровне генерального директора и вице-президента с американской стороны и руководят другими японскими координаторами. Йосихиса поступил на Toyota в возрасте 22 лет, сразу после университета. В возрасте 25 лет он был назначен в зарубежный департамент проектирования производства. Как понятно из названия, он отвечал за работу с зарубежными отделениями и выполнял большое количество заданий, которые становились все сложнее, предприятия все крупнее, а количество сотрудников в его компетенции все больше. За последующие шесть лет он поработал на Филиппинах, в Малайзии, ЮАР, Венесуэле, Турции. Все назначения были связаны с инженерной работой, что позволило ему расширить и углубить свои профессиональные знания. В его функцию входило также руководство небольшими группами.

В возрасте 31 года Йосихиса был повышен до должности заместителя руководителя. Потом провел два года в Японии, после чего был назначен в Турцию на 5 лет. Там он изучил производство по всему заводу, проводил много времени на участках сборки, покраски, на заводе двигателей. Он хорошо справился с этими заданиями и получил должность руководителя в возрасте 39 лет. За пятилетний период, предшествовавший написанию этой книги, он поработал в следующих должностях:

1) полгода как руководитель группы разработки;
2) три года как руководитель производства на заводе Цуцуми № 2, число подчиненных — более 800;
3) полтора года в роли руководителя отдела проектирования сборочного производства, где отвечал за руководство семью начальниками секций; и полгода по настоящее время на ТММК как главный координатор (в возрасте 43 лет).

Нынешняя должность может быть его последней на пути движения к руководителю 2-го уровня. Это может соответствовать должности генерального директора со стороны производства. В обобщенном виде карь-

ерные пути со стороны производства и инжиниринга представлены на рис. 14.1.



Примечание: сотрудников «со стороны производства» принимают после средней школы как рабочих, которых называют «члены команд». Сотрудников «со стороны инжиниринга» нанимают после университета со степенью инженера.

Рис. 14.1. Карьерный путь со стороны производства и со стороны инжиниринга в Toyota Motor Corporation, Япония

Сотрудники типа «Т»

Президент Toyota Motor Corporation господин Ватанабе называет таких сотрудников «люди типа “Т”». Toyota прилагает много сил, чтобы сформировать специалистов, обладающих глубиной знаний и широтой опыта. Он поясняет:

> *Toyota формирует сотрудников типа «Т»… Вертикальная черта буквы Т означает, что сотрудники должны интенсифицировать или углублять знания и умения в своей сфере деятельности, а горизонтальная черта — что они должны осваивать и другие операции. Формирование сотрудников типа «Т» требует много времени. Однако во многих странах за пределами Японии трудно удержать сотрудников длительное время. Как только мы начинаем работу, возникает текучесть кадров. Поэтому мы учимся удерживать людей*[1].

[1] «Уроки долгого пути Toyota» (Lessons from Toyota’s Long Drive), Harvard Business Review, июль–август, 2007 г., с. 74–83.

В книге «Система разработки продукции в Toyota»[1] авторы описывают модель для инженеров по разработке продукции, которая представляет собой перевернутую букву Т. В области разработки продукции чрезвычайно высоко ценится глубина технических знаний. Узкая часть буквы Т внизу отражает начальный рост навыков в течение одного-двух первых лет работы на Toyota, когда инженеры по разработке продукции проводят несколько месяцев на рабочих должностях на производстве, несколько месяцев работают у дилера, продавая автомобили, а также некоторое время выполняют несложную работу по компьютерному проектированию. К третьему году инженер погружается в свою техническую специализацию (например, разработка инструментальной панели, внешние структуры корпуса, системы автоматического управления) и, вероятно, будет работать в этой области до пенсии. Небольшое количество инженеров проходит обучение и занимает должности главных инженеров или высших руководителей; они более широко участвуют в ротации примерно через 10 лет. На рис. 14.2 показаны процессы формирования сотрудников по модели «Т» и перевернутой «Т».



Рис. 14.2. Формирование сотрудников типа «Т»

[1] Джеймс Морган, Джеффри Лайкер. «Система разработки продукции в Toyota» (The Toyota Product Development System), Нью-Йорк: Productivity Press, 2006 (М.: Альпина Бизнес Букс, 2007).

Пока не ясно, возник ли принцип медленного карьерного роста и повышения именно на Toyota и просто совпал с общей японской культурой или японская культура создала возможность и/или необходимость сделать этот принцип частью Производственной системы Toyota. Toyota устойчиво растет в Японии с 1960-х гг., но почти все принятые на Toyota работают там до пенсии, а это ограничивает потребность в руководящих должностях и замедляет движение вверх по иерархической лестнице. Возможно для того, чтобы снизить степень недовольства, Toyota выбрала путь горизонтальной мобильности и освоения смежных профессий. В результате, двигаясь вглубь и вширь, они сформировали высокоэффективную команду менеджеров. Сейчас эта методика стала превалирующей на Toyota.

ЦЕЛОСТНЫЙ ПОДХОД К ВОЗНАГРАЖДЕНИЯМ И ПРИЗНАНИЮ ЗАСЛУГ

Возможно, именно восточный целостный, холистический подход к жизни повлиял на широкий подход Toyota к системе признания и вознаграждения, но в результате все факторы признания и вознаграждения увязаны в интегрированную систему. На рис. 14.3 представлены части системы и их взаимосвязи в подходе Toyota.

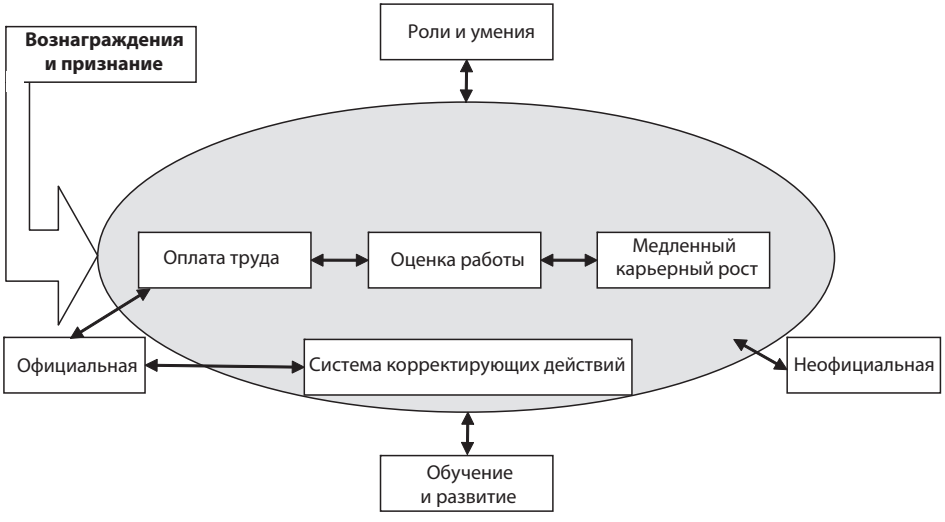


Рис. 14.3. Целостная система вознаграждения и признания заслуг с взаимосвязанными частями

Целостная система вознаграждений и признания заслуг на Toyota объединяет все ключевые системы, такие как:

- официальная система компенсации;
- оценка качества и количества работы;
- медленный карьерный рост;
- корректирующие действия;
- неофициальное признание и награды.

Эти системы на Toyota являются смесью восточной культуры в целом и корпоративной культуры Toyota. Например, в главе 1 мы рассматривали «взаимное долгосрочное благополучие всех заинтересованных сторон». Оно является руководящим принципом программы оплаты труда и льгот на Toyota в Японии.

Можно представить себе взаимное благополучие с точки зрения сотрудников — компания не просто стремится максимизировать прибыли, но и поделиться ими с сотрудниками. Взаимное благополучие, однако, рассматривается шире и накладывает на сотрудников ответственность думать о своей оплате труда в контексте общих результатов команды. Зарплата одинакова для всех в пределах одной категории, бонусы (в процентах) — тоже. «Долгосрочная» часть уравнения вписывается в стратегию, где сотрудникам положены стабильные небольшие прибавки в течение длительного периода. В системе Toyota в Японии предусмотрены вознаграждения за длительную лояльность компании. Оплата труда, однако, колеблется в зависимости от должности, а повышения зависят от приобретенных и продемонстрированных знаний, а не просто от стажа в определенной должности. При движении вверх по иерархии сотрудник проходит различные категории и различные уровни оплаты. На уровне высшего руководства есть специальные бонусы; однако зарплата на каждой ступени иерархической лестницы по сравнению с предыдущей ступенью увеличивается не так сильно, как, например, в США.

СРАВНЕНИЕ ВОСТОЧНЫХ И ЗАПАДНЫХ ВОЗЗРЕНИЙ НА ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ И ПРИЗНАНИЕ ЗАСЛУГ

Имеются хорошо документированные различия между восточным и западным взглядом на вопросы вознаграждения и мотивации человека. Например, было проведено масштабное исследование, в рамках которого тысячи менеджеров опрашивали, какие виды работы они предпочи-

тают[1]: работу, на которой поощряется личная инициатива и личные показатели, или работу, на которой никого индивидуально не выделяют и все работают совместно. Более 90% американцев, канадцев, австралийцев, британцев, голландцев и шведов выбрали первый вариант — индивидуальную свободу, тогда как среди японцев и сингапурцев такой вариант выбрало менее половины опрошенных. Предпочтения немцев, итальянцев, бельгийцев и французов оказались где-то посередине.

То же исследование вскрыло интересные различия в воззрениях на дисциплинарные меры[2]. В исследовании спрашивалось: «Как бы вы поступили с работником, который 15 лет безупречно работал на фирме, но в течение последнего года его работа была неудовлетворительной? Если нет оснований ожидать улучшения работы, нужно ли его уволить, несмотря на прошлые заслуги и возраст, или неправильно забыть о 15 годах, когда работник работал на фирме, и нужно учитывать, что компания должна заботиться о нем всю жизнь?» 75% американцев и канадцев сказали, что этого сотрудника нужно уволить. Только 20% корейцев и сингапурцев и 30% японцев, французов, итальянцев и немцев согласились с увольнением. Ясно, что американцы и канадцы верят в универсальность принципа соблюдения согласованных правил — если контракт согласован, нарушение его после нескольких предупреждений ведет к увольнению, независимо от особых условий или положительной истории взаимоотношений. В соответствии с восточной точкой зрения при принятии решения важно учитывать длительную лояльность сотрудника и важность взаимоотношений.

Различие между индивидуализмом и коллективизмом, рассмотренное в главе 1, — очень серьезное, даже основополагающее культурное различие между японской средой, в которой формировалась Toyota, и западными странами, в которых Toyota открывает свои предприятия. Если кратко суммировать, что жители Запада думают о том, чего люди хотят от жизни и от работы, мы увидим, что это прямо противоположно основным принципам производственной системы Toyota:

- У каждого индивида имеется набор определенных отличительных качеств. Более того, люди хотят отличаться от других по самым важным характеристикам.

---

[1] С. Хэмпден-Тёрнер и А. Тромпенаарс. «Семь типов культуры капитализма: системы ценности для достижения процветания в Соединенных Штатах, Японии, Германии, Франции, Британии, Швеции и Нидерландах» (The Seven Cultures of Capitalism: Value Systems for Creating Wealth in the United States, Japan, Germany, France, Britain, Sweden, and the Netherlands), Нью-Йорк: Doubleday, 1993.

[2] Там же.

- Люди в основном сами контролируют свое поведение; они чувствуют себя лучше в ситуациях, в которых выбор и личные усилия определяют результаты.
- Люди ориентируются на личные цели и достижения. Они считают, что взаимоотношения в группе и членство в группе иногда мешают достижению этих целей.
- Люди хотят быть довольными собой; личный успех и уверенность в своих положительных качествах важны для их чувства благополучия.
- Люди предпочитают равенство в личностных взаимоотношениях, или, если отношения носят иерархический характер, они предпочитают занимать более высокое положение.
- Люди считают, что правила обязательны для всех в равной мере — никто не должен выделяться и пользоваться специальным подходом в связи с их личными качествами или связями с важными людьми. Справедливость слепа.

В таблице 14.1 кратко обобщаются различия в том, как вознаграждения и признание заслуг рассматриваются в западных и восточных культурах[1]. Это не незначительные различия в привычках, а основополагающие различия, которые могут быть квалифицированы как базовые представления о взаимоотношениях между индивидом и организацией.

Если мы посмотрим на список того, что хотят люди на Западе, то увидим, что они считают такие желания очевидными и даже свойственными «человеческой природе». Разве удивительно, что люди хотят признания за свои достижения или что они хотят быть хозяевами своей судьбы? Разве не естественно, хотеть подтверждения того, что нас ценят и мы все правильно делаем? Разве мы не хотим, чтобы правила одинаково соблюдались всеми и чтобы были четко определены параметры того, что сделает нас успешными и даст возможности для повышения?

На Востоке люди не ожидают благодарности за выполнение своей обычной работы. Она рассматривается как часть обязанностей, и они бывают смущены, если их хвалят за это. В то же время они уважают старших (начальников) и ждут от них критических замечаний по своей работе, если она не отвечает ожиданиям, и советов, как ее можно улучшить. В процессе анализа, или *хансей,* как называют его японцы, команда концентрируется на недостатках как в технических процессах, так и в процессах командной работы. Они не похлопывают друг друга благожелательно

[1] Нисбетт Ричард Э. «География мысли: в чем отличается мышление жителей Азии и Запада — и почему» (The Geography of Thought: How Asians and Westerners Think Differently… and Why), Нью-Йорк: Free Press, 2003.

по плечу в благодарность за хорошую работу. Обсуждения ведутся уважительно, но американцы были бы быстро разочарованы постоянной критикой и скудными похвалами.

Таблица 14.1. Разница воззрений на систему вознаграждения и признание заслуг между Востоком и Западом

Западная культура: что хотят люди	Восточная культура: что хотят люди
Индивидуальное признание за свои достижения	Успех — достояние всей группы, а неудача — вина отдельного работника; признание заслуг отдельного человека смущает его
Свободный выбор и определение собственной судьбы	Влиться в группу и достигать общих целей через командную работу
Взаимоотношения и членство в группе часто мешают достижению личных целей	Взаимоотношения высоко ценятся, а большая часть бизнеса строится на основе долгосрочных партнерских отношений
Человек может часто менять место работы в поисках более высокой зарплаты	Принятие кратковременных потерь ради длительной стабильности и выгоды
Личные заверения в своих положительных качествах и правильности своих действий	Отсутствие похвалы просто за выполнение работы; желание получить критические замечания, чтобы получить возможность совершенствования
Равенство в межличностных отношениях или стремление к власти при иерархическом неравенстве	Принимать свое положение в иерархии как должное и исполнять указания более мудрых коллег на более высоких уровнях
Все должны подчиняться одним и тем же правилам, основанным на простых категориях и системах измерения успеха или неуспеха	Позитивные и негативные поступки в высокой степени зависят от ситуации; нужно пытаться разобраться во всех обстоятельствах

Как такие же обсуждения происходят на Западе? Там люди хотят услышать лично заверения в том, что их работа соответствует ожиданиям. В то же время люди на Западе не так уважительно относятся к старшим и к начальству и, в культурном плане, хотят управлять процессом; в результате они часто считают себя умнее начальника. Проще выражаясь, они хотят следующего: «Скажи мне, что я все правильно делаю, но я не хочу слышать, что я что-то делаю не так». Это, очевидно, не укладывается в концепцию культуры Toyota и, как мы уже слышали от первых тренеров на TMMK, это было самой большой проблемой, которую нужно было преодолеть при работе Toyota в Америке.

СМЕШАННЫЕ И СБАЛАНСИРОВАННЫЕ СИСТЕМЫ ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ И ПРИЗНАНИЯ ЗАСЛУГ НА TOYOTA В США

Японские и американские профессионалы по работе с персоналом провели совместную работу по совмещению культур. В процессе коучинга и развития персонала руководителям рекомендуется давать положительные комментарии, но в то же время уточнять, за что же человека хвалят. Вместо того чтобы просто говорить «Молодец!», их учат говорить что-то вроде «Я заметил, что, когда Джо не успевал выполнить операцию, вы сами подключились и помогли закончить ее вовремя». Подобно тому, как это делалось во время поведенческого собеседования, рассмотренного в главе 4, комментарий должен помочь указать на конкретную ситуацию, действие, результат. Руководителей учат давать критические комментарии подобным же образом — указывать на конкретные моменты поведения, но не личности. Их также учат, что важно (так как это Америка) давать больше позитивных комментариев, чем негативных (в соотношении 4:1), чтобы увеличить шансы правильного восприятия позитивных комментариев и следования рекомендациям.

Хотя системы коучинга и развития формализованы, такое ежедневное взаимодействие между руководителями и их подчиненными считается неофициальным. Как в Японии, так и в США существует процедура официального признания заслуг, часто в форме празднования после преодоления какого-то рубежа. Подобные довольно скромные празднования в Японии проводятся на уровне завода, группы или бригады; там редко выделяют конкретных работников. Подобные заводские и бригадные мероприятия быстро стали частью культуры Toyota на TMMK и других заводах в США. Первая деталь, первый автомобиль, тысячный автомобиль, первый Avalon, первая Solara, первый гибридный автомобиль и т. д. — это всё поводы собрать команду и отпраздновать. Иногда приглашают знаменитостей, например Рика Питино, тренера баскетбольной команды Университета штата Кентукки с 1989 по 1997 г., чтобы подчеркнуть важность командной работы.

Оплата труда и льготы

Система оплаты труда на Toyota в США основывается на комбинации стандартных шкал оплаты, стандартной практики в автомобильной промышленности США и ценностях Toyota. Методология и стратегия, на которой такая система строится, включает в себя:

- обеспечение долговременной гарантии сохранения рабочего места за счет программы оплаты и льгот, основанной на экспертной оценке состояния бизнеса;
- обеспечение стабильной программы по зарплате;
- избежание резких колебаний в оплате труда;
- учет общих результатов работы по фирме;
- вознаграждение в хорошие времена и защита в трудные.

Такой подход, несомненно, отражает принципы производственной системы Toyota в целом. Цели всегда ставятся стратегические; с сотрудниками строятся партнерские отношения; но все же подход увязан с результатами бизнеса. В хорошие времена все сотрудники получают значительный, но не огромный бонус, в зависимости от степени успешности бизнеса. Фирма старается быть справедливой в краткосрочной перспективе и защищать интересы сотрудника в долгосрочной. Есть примеры, когда другие компании платят огромные бонусы сотрудникам в хорошие времена, но и увольняют их тысячами при неблагоприятной конъюнктуре.

Подход Toyota заключается в обеспечении стабильного, пусть медленного, но улучшения положения фирмы. Такой подход основан на гарантии длительного и стабильного трудоустройства для сотрудников. Если у Toyota рекордные прибыли, она не раздает всё сотрудникам как краткосрочное вознаграждение. Некоторая часть выплачивается в виде бонусов, но основная часть прибыли кладется в банк и реинвестируется в программы стратегической поддержки сотрудников. Согласен, что это не согласуется с общепринятым подходом и практикой на Западе, поэтому Toyota приходится специально объяснять американским сотрудникам особенности такого подхода.

Зарплаты рабочим

Мы рассмотрим примеры с ТММК в аспекте зарплаты рабочих, куда входит базовая ставка, вознаграждение за результаты работы и дополнительный бонус.

Базовая ставка состоит из нормированной почасовой ставки, не включающей сменные премии и сверхурочные. Она корректируется раз в полгода в целях поддержания заданного положения в отрасли и в зависимости от местных условий. Эта величина рассматривается как фиксированная составляющая оплаты труда, ее цель — обеспечивать жизненные потребности работников. После периода адаптации длительностью три года все

члены бригад и бригадиры получают одинаковую зарплату. Это не система оплаты в зависимости от производительности, как хотелось бы американцам, но по крайней мере она соответствует менталитету людей западной культуры в той части, что правила должны быть едины для всех.

Вознаграждение за результаты работы (также называемое «надбавка за целевые улучшения») увязывает результаты работы всего завода с вознаграждением за дополнительную прибыль, которая может быть получена при достижении целей по ключевым показателям эффективности (KPI) на уровне завода по технике безопасности, качеству, производительности, затратам, присутствию на рабочем месте. Надбавка за целевые улучшения полностью привязана к внутренним ключевым показателям эффективности. Они полностью под контролем сотрудников и не зависят от внешних факторов, таких как объем продаж, экономия, стоимость иены и т. д. Все рабочие получают одинаковый бонус в процентах. Это вписывается в западную культуру вознаграждений, которая должна быть под контролем сотрудников, хотя она и не завязана на индивидуальные результаты. Здесь также совмещаются восточные подходы (и Toyota), потому что величина вознаграждения одна и та же для всех по заводу, что не дает оснований одному отделу выставлять претензии другому.

Дополнительный бонус основан на результатах работы всей компании, и компания сама принимает решение о его выплате, учитывая внешние факторы, лежащие за пределами компетенции сотрудников, но тем не менее это способ разделить общий успех. На этот бонус влияют такие факторы, как объем продаж, хорошая экономическая ситуация, благоприятный обменный курс йены и т. д. Он также выплачивается один раз в шесть месяцев, чтобы поддержать конкурентное положение на рынке в аспекте денежных компенсаций. Здесь также все рабочие получают одинаковый бонус в процентах. Эта часть оплаты труда соответствует менталитету восточной культуры, предполагающему рассматривать всю ситуацию в целом и контекст, не применяя упрощенной формулы, что дает компании возможность рассмотреть общую ситуацию, а не просто «результаты», и вознаградить сотрудников, если фирма в целом хорошо себя чувствует. С точки зрения американцев, это дополнительный заработок, который все рады получить, поэтому они довольны, что есть часть, которую они сами не могут контролировать, в особенности в ситуации, когда компания в целом работает хорошо и бонус выплачивается регулярно.

Процентное соотношение трех компонентов системы оплаты труда для рабочих в типичный год на TMMK представлено на рис. 14.4.

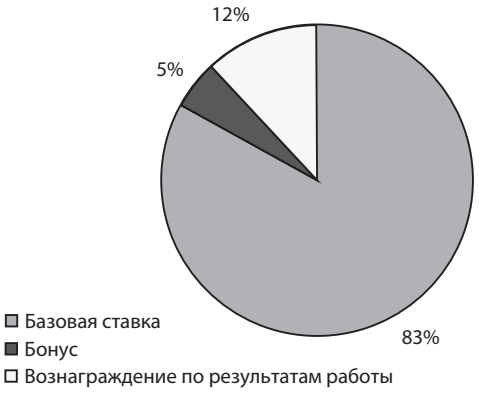


Рис. 14.4. Три компонента оплаты труда и их соответствующая доля в общей оплате труда рабочих на заводе ТММК в Джорджтауне

Излагайте проще и доводите до сведения чаще

Целью Toyota в вопросах оплаты труда является сделать систему понятной для всех, т. е. система должна быть прозрачной и все должны понимать свое положение в ней. Изначально цель Toyota в начале работы в США ставилась так: стать одной из наиболее хорошо оплачивающих труд компаний в своей отрасли и быть лучшим работодателем на той территории, где располагается предприятие. Положение фирмы в своей отрасли пересматривается каждые шесть месяцев и представляется графически на гистограмме; все могут видеть, где находится Toyota по сравнению с другими автопроизводителями в стране. Отдел управления персоналом составляет этот график, обмениваясь данными с другими предприятиями отрасли. Все предприятия с профсоюзами имеют право получать такую информацию, а предприятия без профсоюза обмениваются информацией между собой.

Оплата труда работников на окладе

Структура оплаты труда работников на окладе большей частью такая же, что и у простых рабочих. Базовый оклад составляет примерно 75% от всей зарплаты, причем остальные 25% — это переменная часть в форме бонусов. Размер бонусов для сотрудников на окладе рассчитывается, как и у сотрудников на производстве, в зависимости от ситуации на рынке — он увеличивается при благоприятной ситуации и выполняет защитную

функцию при неблагоприятной. Основное различие в структуре оклада заключается в том, что там больше доля бонусов за индивидуальные достижения. На рис. 14.5 показана типичная структура зарплаты сотрудников на окладе.

Бонусная составляющая оплаты труда работников с окладом является примером по совмещению культур Запада и Востока. Проценты зависят от результатов работы всего предприятия, тем самым замыкая каждого на большую команду всего завода. Для этого понадобились «душеспасительные» беседы с сотрудниками во вспомогательных подразделениях (например, со специалистом в департаменте управления персоналом), который спросил: «Каким образом моя работа влияет на результаты предприятия в целом?» Именно такой вопрос, по мнению Toyota, должны задавать все сотрудники, чтобы руководитель мог объяснить, как работа каждого направлена на поддержку рабочего на линии.

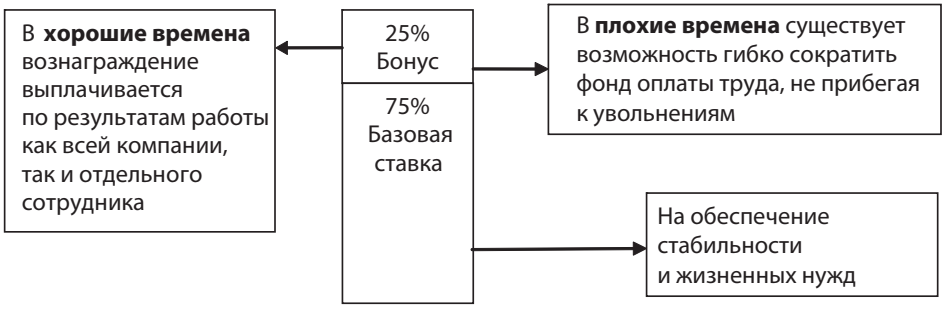


Рис. 14.5. Структура оплаты труда работников на окладе

В отличие от Японии, где весь бонус зависел бы от работы фирмы в целом, бонус в США включает в себя и индивидуальный компонент.

Система окладов имеет своей целью привлекать и удерживать высококвалифицированных сотрудников в компании и входит в систему, призванную обеспечить преданность сотрудника фирме в течение всей карьеры. Базовая часть оклада имеет компонент «стаж в должности», который должен стимулировать длительную приверженность фирме. Имеется в виду вознаграждение сотрудника за длительное пребывание на определенном уровне. Тем не менее, как и обсуждалось при рассмотрении стратегии работы с сотрудником, Toyota стремится сохранить конкурентоспособность, в то же время не раздавая всех прибылей. Как отмечалось в главе 8, в результате такой стратегии некоторые хорошие менеджеры покинули компанию, но огромное большинство менеджеров, чьи ценности совпадали с ценностями фирмы, осталось.

Пособия и соцпакет способствуют длительному сохранению рабочих мест и доверию

Последний компонент оплаты труда — пособия. В руководстве Toyota по работе с персоналом говорится: «Пособия предоставляются как средство обеспечения стабильности работы для сотрудника, улучшения качества его жизни и повышения имиджа компании».

Это три основных момента, которые отражают практическое применение производственной системы Toyota и ее корпоративной культуры. Стабильность для сотрудника означает, что ему доверяют и гарантируют занятость. Но компания хочет не только удовлетворять базовые потребности в безопасности. Она стремится предоставить пособия и услуги, которые обогащают жизнь ее сотрудников. И наконец, если фирма хочет быть популярной среди талантливых сотрудников, важно поддерживать положительный имидж в своем сообществе.

Пособия и соцпакет, призванные поддерживать стабильность и взаимное доверие, включают в себя следующее: отпуска, оплачиваемое личное время вне работы, краткосрочный и долгосрочный больничный, план софинансирования пенсии, пенсионный план и т. д. Все это направлено на повышение качества жизни, что включает возмещение затрат на учебу, гибкий рабочий график, скидки на приобретение автомобиля, беспроцентные ссуды и др. Toyota рассматривает соцпакеты два раза в год и проводит бенчмаркинг по местным и отраслевым показателям, чтобы не терять конкурентоспособности на рынке труда.

Последние компоненты соцпакета являются уникальными для Toyota (в Джорджтауне) — например, приглашение на «церемонию отличной посещаемости», предоставление услуг по уходу за ребенком на предприятии и фитнес-центра. «Церемония отличной посещаемости» предполагает ежегодное чествование сотрудников, которые продемонстрировали отличную посещаемость в течение года. Отличная посещаемость — это ни одного дня отсутствия без уважительной причины. Все такие сотрудники приглашаются на мероприятие в местный спортивно-концертный центр. Организуются выступления каких-либо знаменитостей — Билла Косби, Дэвида Копперфильда, Кита Урбана. Сотрудники и приглашенные, обычно это около 6000 человек, собираются на ужин по категории люкс, развлечения и концерт. Перед концертом среди сотрудников в лотерею разыгрывают 12 новых автомобилей (Camry и Avalon). Компания оплачивает все налоги и регистрационные сборы за автомобиль, а счастливчики едут домой на новом автомобиле сразу после окончания мероприятия. Это очень большой корпоративный праздник, и все гордятся участием в нем.

Toyota уделяет такое большое внимание программе вознаграждения и признания за отсутствие прогулов, потому что это очень важно для функционирования всей системы. Один из наиболее критичных компонентов в работе системы «бережливого производства» и получения продукта высочайшего качества по минимальной себестоимости и за самое малое время — работа с минимально возможным количеством персонала. Это часть общего подхода непрерывного совершенствования, текущего управления и корпоративной культуры.

Две другие формы поощрения, которые носят вполне практический характер, используются каждый день и являются уникальными — это уход за детьми на предприятии и фитнес-центр.

Система оценки работы: план индивидуального развития

Оценка работы очень важна на Toyota, потому что она предоставляет возможность обеспечить обратную связь, необходимую всем сотрудникам. Критично, чтобы процесс оценки и критерии согласовывались с подходами и ценностями Toyota. Ключевые моменты следующие:

- баланс между критериями процесса и результата;
- оценка как качества выполнения операции, так и качества мер по ее совершенствованию;
- проверка системы на месте на справедливость;
- акцент на развитие — ежедневное наблюдение, коучинг, обратная связь.

Все эти факторы тесно связаны с методами Toyota и адаптированы под западную культуру. Как отмечалось выше, на Западе любят простые формулы оценки успеха и неудачи. Добавляя в формулу процесс в дополнение к результату, Toyota удается совместить западные подходы с тойотовскими.

На TMMK рабочие не проходят ежегодную оценку. В начале работы на TMMK проводили ежегодные аттестации всех членов бригад. Но в процессе возникло несколько проблем. Например, мы уже отмечали, что после периода адаптации нового работника все участники производства получают одинаковую оплату. Поскольку сотрудники не могли напрямую соотнести эту оценку и свою зарплату и анализировали действия руководителей с западной точки зрения, было решено, что такие аттестации не создают дополнительной ценности, и от них отказались. На TMMK сохранилась сокращенная версия аттестации для временных и недавно нанятых сотрудников (см. главу 3). Аттестация предполагает оценку по та-

ким параметрам, как посещаемость, выполнение стандартных операций, умение выполнять минимум четыре операции с хорошим качеством и реализация улучшений на своем рабочем месте. Эти показатели важны для оценки временных и недавно нанятых сотрудников в период учебы и дают хорошую возможность лидеру группы и сотруднику выстроить свои взаимоотношения и подготовить планы улучшений. Если учесть, что программа для временных сотрудников рассчитана на два года, а период адаптации для новичков — на три года, получается, что почасовые рабочие проходят аттестацию пять лет. Результаты аттестации должны быть утверждены и подписаны начальником лидера группы и специалистом департамента управления персоналом.

На TMMK сначала работали по традиционной американской системе аттестации, но затем изменили ее, чтобы она в большей степени соответствовала корпоративной культуре Toyota. Фактически Toyota даже не называет систему «аттестацией», потому что это слово предполагает иерархические взаимоотношения, в которых начальник выступает в роли судьи. Результатом такой аттестации часто является чувство неприязни подчиненного к начальнику. Вместо этого, как отмечалось выше, данная процедура называется «план индивидуального развития», потому что развитие — ее главная задача.

Toyota разработала этот инструмент скорее с целью развития партнерства и укрепления взаимоотношений. Его структура предполагает «развитие» как процесса, так и результата и передачу ответственности за процесс исполнителю, а не руководителю. До встречи с руководителем сотрудник заполняет свой план развития (в обеспечение процесса хосин), который подробно описывается в следующей главе. Прежде всего анализируется список компетенций сотрудника, по которому он сам оценивает себя. Если человек помечает что-то как «требующее улучшения», он может занести это в план как выполнение требований *хосин*. Например, если сотрудник помечает, что ему необходимо повышать навыки командной работы и сотрудничества и одновременно ему необходимо уменьшить затраты, он может составить план, который включит в себя работу по организации и руководству специальной группой с сотрудниками из разных отделов, задача которой будет снижение затрат. Это даст ему возможность работать над развитием навыков командной работы и одновременно улучшать результаты.

Когда сотрудник встречается с руководителем, беседа проходит в форме обсуждения плана и обеспечения поддержки для движения вперед, а не оценки прошлого. Таким образом руководитель выполняет функцию ресурса, а не судьи. Это не означает, что не происходит осмысления

и оценки. Периодически (ежеквартально или раз в полгода) сотрудник и руководитель встречаются официально для *хансей* или размышления. Сотрудник сначала представляет свое изложение процесса и результатов и обсуждает вопрос в терминах PDCA, задавая вопросы вроде «Какие уроки можно извлечь из процесса и его результатов на данном этапе и что мне нужно делать иначе, чтобы двигаться вперед?». И опять же, руководитель действует как доверенное лицо и источник поддержки по мере развития сотрудника, и отношения между ними укрепляются.

Медленный карьерный рост на TMMK

Мы уже касались темы медленного карьерного роста в Японии. Этот принцип пришлось скорректировать в США. Практическая причина такой корректировки заключалась в том, что предприятия быстро росли и принцип повышения «изнутри» выразился в том, что многие получили повышение очень быстро. Неожиданным положительным результатом явилось то, что такой эффект помог Toyota с адаптацией своих западных партнеров, потому что в США считается, что если два года нет повышения, то эта работа бесперспективная.

Toyota смогла реализовать такую стратегию «ускоренных повышений» в США с помощью японских тренеров и координаторов. Такие руководители, как Уил Джеймс, Черил Джонс, Майк Хосеус, получали повышение каждые два-три года и успешно работали благодаря поддержке своих японских коллег.

По мере накопления опыта в США Toyota начала внедрять и другие стратегии при проведении политики медленного карьерного роста, чтобы в большей степени соответствовать методам Toyota. Например, когда открылся новый завод по производству грузовиков в Техасе, было принято решение не нанимать бригадиров извне. На других заводах в США было не так, например в Кентукки и Индиане, где бригадиров принимали из базы, сформированной при наборе кандидатов, параллельно с рядовыми рабочими. После проведения *хансей* было решено, что, хотя процесс оценки был хорош (см. главу 4), опыт и работу на производстве ничем заменить нельзя. Тогда запросили помощи у «материнского предприятия», завода Toyota в штате Индиана, и на TMMK, чтобы они предоставили опытных бригадиров и лидеров групп на период запуска предприятия. Такой подход был намного труднее и напряженнее для всех трех заводов. Бригадиры — костяк процесса производства, а на всех трех предприятиях их уже не хватало. Но эти временные трудности окупились в перспективе, что дало компании и рабочим больше времени для приобретения опыта

при работе друг с другом и вживания в новую роль, до того, как будет приниматься решение о повышении кого-то «изнутри» на должность бригадира.

Другим компонентом системы является соблюдение правил — обеспечение того, что система действительно выдвигает на должности самых лучших. Чтобы определить лучших, нужно снова обратиться к ценностям и компетенциям Toyota. Лучшие определяются по их способности соблюдать ценности производственной системы Toyota, а именно взаимное уважение и непрерывное совершенствование, используя такие компетенции, как коммуникация и сотрудничество в аспекте уважения и методы решения проблем и управление проектами в аспекте непрерывного улучшения.

Процесс выдвижения на бригадира можно визуализировать через процесс отбора. Выделены основные компетенции; компания должна привлекать, выбирать, ориентировать и обеспечивать движение бригадира по потоку создания ценности сотрудника.

Привлечение

- Бригадиры получают на 5% больше, чем члены бригады.
- Все руководители первой линии (лидеры группы) выбираются из базы бригадиров.
- Заинтересованных членов бригад приглашают на двухчасовую встречу, в рамках которой ему рассказывают о специфике работы на данной должности, после чего кандидаты проводят самооценку.
- Члены бригады сами определяют, пойдут ли они на следующий этап процесса.

Отбор

- Этап 1: квалификационные критерии прохождения данного этапа следующие:
  - ~ отсутствие серьезных нарушений за последние шесть месяцев и отсутствие любых нарушений за последний год;
  - ~ как минимум годичный опыт работы на данном участке (после поступления или перевода) и приемлемый отзыв о кандидате его непосредственного начальника.
- Этап 2: собеседование по моделям поведения, проводимое представителем департамента управления персоналом, подобное собеседованию с новым членом бригады с использование поведенческих примеров, основанных на опыте Toyota.
- Этап 3: выдача двух практических заданий для демонстрации компетенций.

  - ~ Индивидуальное решение проблем. Кандидат оценивается по способности решать проблемы и упражнение на развитие сотрудника. Кандидат оценивается по способности провести коучинг с проблемным сотрудником в конфликтной ситуации.
- Этап 4: проведение собеседования с руководством.
  - ~ Собеседование по моделям поведения, в этот раз вместе с представителем производства, где есть эта вакансия (координатор — представитель департамента управления персоналом).
  - ~ Только один кандидат на вакансию проходит на Шаг 5.
- Этап 5: начало обучения перед повышением.
  - ~ Все кандидаты проходят углубленную программу обучения в аудитории, с деловыми играми и занятиями в цеху.
  - ~ Содержание программы:
    - – ценности и принципы производственной системы Toyota;
    - – функция бригадира;
    - – инструменты межличностного общения и навыки ведения дискуссии;
    - – навыки межличностного общения, включая слушание, устную коммуникацию, разрешение конфликтов (используются ролевые видеозаписи и отзывы группы);
    - – тренинг по вопросам многообразия взглядов, подходов, мнений, культур;
    - – основные компьютерные навыки (Word, Excel, PowerPoint);
    - – решение проблем в ситуации деловой игры (имитация линии сборки) по методу последовательного обучения (sequential learning) и реализации улучшений;
    - – выход в цех группами по три человека, решение реальной проблемы, прохождение всего процесса решения проблемы в течение четырех дней под контролем преподавателя;
    - – заполнение отчета в формате А3 и презентация работы, проведенной по решению проблемы, и Групповая презентация руководству основных результатов трехнедельного обучения.
- Этап 6: принятие решения.
  - ~ Рассмотрение всей информации по кандидатам представителями департамента управления персоналом и производства.
  - ~ Учитывается качество и результаты работы (по оценке руководителя).
  - ~ Выдача кандидату предложения о повышении.

Это длительный и интенсивный процесс как для департамента управления персоналом, так и для кандидатов. Конечно, не самый простой путь

произвести повышение сотрудника, но Toyota утверждает, что такой процесс отвечает требованиям справедливости и обеспечения качества выбираемых бригадиров.

Система корректирующих действий на ТММК

Toyota очень хотелось бы, чтобы их системы отбора, развития, вознаграждения и признаний всегда работали как надо, чтобы никогда не было необходимости обсуждать отклонения от стандарта. Совершенство является недостижимым идеалом как в потоке создания ценности продукта, так и в потоке создания ценности сотрудника. Фактически Toyota так же гордится выявлением и решением проблем в этой области, как и в области продукта. Система должна быстро срабатывать при выявлении поведения, не отвечающего стандарту, как это бывает в потоке создания ценности продукта.

Система корректирующих действий на Toyota акцентирована на поведении, а не на личности, на решении проблемы и развитии сотрудника, а не на дисциплинарных мерах. Мы отмечали, что Toyota принимает людей на работу на всю жизнь, и с этой ценностью сочетается ответственность за работу. Было бы намного проще (по крайней мере в краткосрочной перспективе) просто увольнять тех, кто не удовлетворяет требованиям стандарта. Такой подход лучше согласуется с западным подходом, согласно которому доверять сотрудникам нельзя, они не могут быть лояльными компании в течение продолжительного периода времени.

Метод Toyota в США соответствует методу, применяемому в Японии, — делать все возможное для исправления проблемы и формировать сотрудника с расчетом на его успешную работу в перспективе. Этот подход в одинаковой мере применим как к рабочим с почасовой оплатой, так и к сотрудникам на окладе. Компания обязуется работать над формированием сотрудника ради его успеха. Это не означает, что на Toyota никого не увольняют. Чтобы это произошло, сотрудник должен действительно на все махнуть рукой и даже не пытаться исправиться.

Давайте рассмотрим корректирующие действия по отношению к рабочим на ТММК. Мы уже отмечали, насколько высоко Toyota оценивает важность отсутствия прогулов и доведение этого принципа до кандидатов на должности до фактического приема на работу. Мы также рассказывали, как Toyota чествует тех, у кого отличная посещаемость, устраивая роскошный праздник и даря автомобили. Для Toyota важно довести стандарт до сведения сотрудников в самом начале, до того, как могут быть предприняты корректирующие действия, чтобы последствия отклонения

от стандарта были понятны всем, как и поведение, которое превышает требования стандарта.

Принцип Toyota в области корректирующих действий — реагировать быстро, быть справедливыми и последовательными, особенно если это касается присутствия на работе. Быть справедливым и последовательным труднее, чем только последовательным. Посещаемость — весьма тонкий вопрос, особенно если это связано со здоровьем сотрудников или членов их семьи. Политика TMMK по посещаемости никогда не предусматривала включения в стандарт «дней по болезни». Выделение дней по болезни обосновывается так: если заранее дать людям некоторое количество дней в год по болезни, то они выдержат стандарт и проболеют именно такое количество дней. Toyota же, напротив, сделала 100%-ную посещаемость стандартом, а каждый случай опоздания или отсутствия рассматривается как исключение из правила.

Шаг 1 — коучинг

Лидеры группы обучены классифицировать каждый случай невыхода на работу или опоздания как дефект. Как и в случае дефекта с деталью, затем должен происходить процесс решения проблемы. Лидер группы и член бригады обсуждают каждый случай отсутствия на рабочем месте и применяют тот же процесс решения проблемы, что и при обнаружении дефекта на автомобиле. Если рабочий опоздал, лидер группы пять раз спрашивает «почему», чтобы выявить основную причину и помочь рабочему найти контрмеры, предотвращающие ее повторение. Разговор может проходить примерно так:

Лидер группы: Привет, Том, я вижу, что вы опоздали сегодня утром.
Рабочий: Да, со мной все нормально, но я проспал.
ЛГ: Почему же это произошло? (Второе «почему».)
Р: Мой будильник не зазвонил.
ЛГ: Почему он не зазвонил? (Третье «почему».)
Р: В нем что-то сломалось.
ЛГ: А что именно? (Четвертое «почему».)
Р: Вчера вечером была гроза, видимо, отключалось электричество.
ЛГ: Что вы можете сделать, чтобы гарантированно приходить вовремя, даже если будет гроза? (Начало выбора контрмеры и т. д.)

Лидер группы использует этот момент, чтобы обсудить опоздание и одновременно провести коучинг по процессу решения проблем. Лидер группы мог прекратить спрашивать «почему» на этом этапе, потому что здесь работник может взять на себя личную ответственность и реали-

зовать контрмеру, например купить механический будильник или будильник с батарейкой. Он может даже пошутить с работником, сказав, что нет нужды спрашивать «почему» была гроза, или продолжить разговор и обсудить вопрос об атмосферном давлении, смене времен года или вращении Земли. Используя процесс решения проблем, лидеры групп применяют к личным проблемам те же самые принципы, что и к производственным. Они отделяют личность от проблемы и стараются обсуждать процесс, толкуя все сомнения в пользу работника и веря, что работник стремится всегда быть на работе вовремя.

Шаг 2 — письменное напоминание

Если у работника имеется четыре случая нарушений за 12 месяцев (стандарт), компания предпринимает корректирующие действия. Лидер группы приглашает работника и составляет письменное напоминание. Это официальный документ для лидера группы, работника и компании, свидетельствующий о наличии проблемы с посещаемостью работы данным сотрудником, и в документе есть графа, куда работник должен внести, что он обязуется сделать, чтобы исправить ситуацию.

Шаг 3 — дисциплинарное совещание

Если в последующие 12 месяцев после получения письменного напоминания произойдет еще два нарушения, то собирается дисциплинарное совещание. На него приглашаются лидер группы, заместитель директора по производству, заместитель начальника отдела управления персоналом, сам работник и специалист отдела управления персоналом, выполняющий роль адвоката работника. Цель совещания — удостовериться, что работник знал о том, что компания ожидает от него в плане дисциплины, довести до него серьезность ситуации и, что самое важное, максимально помочь работнику избежать повторения ситуации в будущем.

Шаг 4 — отгул на принятие решения

Если нарушение повторяется еще два раза в течение последующих 12 месяцев, работнику предоставляется отгул для принятия решения. Он проводит дома целый день, в течение которого должен «принять решение», будет ли он далее работать на Toyota, а если да, как он докажет, что в дальнейшем все будет хорошо. Он пишет письмо в комиссию по отгулу на принятие решения (группа, по составу подобная дисциплинарному совещанию). Если комиссия разрешает ему вернуться на работу, работнику оплачивается и время, проведенное дома.

Шаг 5 — увольнение

Комиссия по отгулу на принятие решения может рекомендовать работнику увольнение после отправки в отгул, а если ему разрешат вернуться, он будет работать «условно» в течение 48 месяцев. Если за это время будут прогулы или опоздания, комиссия по отгулу на принятие решения рассматривает обстоятельства и причины и может в любое время рекомендовать работника на увольнение. Toyota стремится никогда не доходить до этой меры, а решать проблему на одном из предыдущих этапов. Фактически случаи принятия такой меры чрезвычайно редки.

При увольнении сотрудника Toyota старается удостовериться, что работнику были предоставлены исчерпывающие возможности исправить ситуацию, что с ним обращались справедливо. В качестве последнего сдерживающего момента существует также рассмотрение дела советом коллег.

Шаг 6 — совет коллег

Не все случаи нарушений требуют принятия корректирующих действий. Серьезные нарушения, такие как драка, воровство, появление в пьяном виде или под воздействием наркотиков, пронос огнестрельного оружия на фирму, влекут за собой немедленное увольнение. Что касается других нарушений, таких как прогул, компания может только рекомендовать увольнение. Далее от работника зависит, будет он выносить этот случай на рассмотрение советом коллег или нет.

Совет коллег выбирается из трех членов бригады (их выбирают случайным образом и не из той команды, где работает провинившийся) и двух руководителей. Комиссия из пяти человек собирается на совещание, которое длится несколько часов. В течение совещания компания (лидер группы с представителем отдела управления персоналом) и работник (со своим адвокатом из отдела управления персоналом) излагают свои версии событий. Совет выслушивает и задает обеим сторонам неудобные вопросы, чтобы удостовериться, что обе стороны брали на себя достаточно ответственности, чтобы решить проблему. В конце совещания проводится тайное голосование по вопросу увольнения или неувольнения сотрудника. Решение принимается простым большинством. Если тремя голосами рекомендуется работника не увольнять, эта рекомендация передается в департамент управления персоналом. Даже несмотря на то, что в соответствии с политикой фирмы решение об увольнении принимается фирмой, а не комиссией, за 20 лет существования TMMK еще не было случая, чтобы фирма не последовала рекомендации совета.

Корректирующие действия по отношению к руководителю основываются на тех же принципах, однако сам процесс рассмотрения нарушений короче, чем для рабочих. Хотя компания стремится проводить коучинг и решать проблемы руководителя, стандарты и ожидания от руководителей на Toyota намного выше.

ВОСТОК СХОДИТСЯ С ЗАПАДОМ В ВОПРОСАХ УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВОМ

Взгляд Toyota на признание заслуг и корректирующие действия типичен для восточной культуры, а взгляды западных компаний — для западной. На Toyota каждый сотрудник — часть коллектива, и от него ожидается индивидуальный вклад в общее дело. Стандартизация работ, например, начинается с предположения о том, что если организация стремится учиться и совершенствоваться, то мы все должны следовать стандарту, пока не предложим нечто лучшее. Стандартизованная работа на Западе часто воспринимается в черном цвете — как нечто, лишающее нас личной свободы и творчества.

Мы добавили две колонки в таблицу 14.1 и составили таблицу 14.2, где обобщается система вознаграждения и признания на Toyota в Японии и смешанная восточно-западная система на Toyota в США. Как мы видим, подход Toyota к вознаграждениям и признанию во многом совместим с восточной культурой и противоречит западной. Так, например, на Западе люди ожидают индивидуальных вознаграждений и признания за свой индивидуальный вклад. На Toyota у всех сотрудников одинаковой категории зарплата одинаковая; она возрастает со стажем, а любое индивидуальное признание не принимается и вызывает возражение: «Мы это делали в команде». Мы видим, что в США Toyota в основном сохранила японскую систему признания и вознаграждения, но добавила индивидуальные бонусы для руководителей.

На Востоке люди идентифицируют себя со своей компанией, как будто бы это их большая семья. Их личность переплетена с компанией. «Я тойотовец» — это можно часто услышать от штатных сотрудников Toyota; имеется в виду, что они члены коллектива, именуемого Toyota, до самой пенсии. Это позволяет компании планировать повышения и компенсации работников, рассчитывая на весь период их работы в компании. Медленный карьерный рост представляется вполне естественным, если существуют взаимные обязательства на срок 30–40 лет. Подобным же образом, поставщики являются партнерами по бизнесу как будто бы на-

Таблица 14.2. Производственная система Toyota и различия в подходах Запада и Востока к вопросам вознаграждения и признания

Западная культура: что хотят люди	Восточная культура: что хотят люди	Вознаграждения и признания на Toyota в Японии	Система вознаграждения и признания на Toyota в США
Индивидуальное признание своих достижений	Успех — достояние всей группы, а неудача — вина отдельного работника; признание заслуг отдельного человека смущает его	Работа одной и той же категории оплачивается одинаково, оплата растет со стажем; любое индивидуальное признание не принимается под предлогом «мы это делали в команде»	Зарплата основывается на категории, стаже, прибылях компании, результатах работы завода; добавляется индивидуальный бонус для руководителей
Свободный выбор и определение собственной судьбы	Влиться в группу и достигать общих целей через командную работу	Вознаграждение и признание предназначаются группе, включая небольшие фонды на групповые мероприятия, награды в кружках качества, премии за групповые достижения	Некоторые вознаграждения группе и некоторые индивидуальные бонусы, но с учетом командной работы
Взаимоотношения и членство в группе часто мешают достижению личных целей. Распространены «летуны», ищущие более высокую зарплату	Взаимоотношения высоко ценятся, а большая часть бизнеса строится с долговременными партнерами. Принятие кратковременных потерь ради длительной стабильности и выгоды	Индивид привязан к компании, а компания — к поставщику на длительный период; они готовы на жертвы в краткосрочном плане ради выгод в долгосрочном	Разрабатывается система, предусматривающая вознаграждение за индивидуальные достижения, конкурентоспособное в данной отрасли, и в то же время признается и вознаграждается длительная приверженность компании

Окончание табл. 14.2

Западная культура: что хотят люди	Восточная культура: что хотят люди	Вознаграждения и признания на Toyota в Японии	Система вознаграждения и признания на Toyota в США
Личные заверения в положительных качествах и правильности действий	Отсутствие похвалы просто за выполнение работы; желание получить критические замечания, чтобы получить возможность совершенствования	Используя *хансей,* люди должны задумываться о своих недостатках; руководители редко хвалят подчиненных за хорошо выполненную работу	Система ежедневного коучинга с подчеркиванием как положительных, так и отрицательных моментов
Равенство в межличностных отношениях или стремление к власти при иерархическом неравенстве	Принимать свое положение в иерархии как должное и исполнять указания более мудрых коллег на более высоких уровнях	Зарплата зависит от стажа. От сотрудника ожидается проявление терпения в ожидании повышения, перевода на более желательную должность и признания мудрости старших. Некоторых сотрудников назначают на все более высокие должности, а другие останавливаются на определенном уровне	Зарплата основывается на стаже, однако возможно и увеличение оплаты сотрудникам с меньшим стажем, если они развиваются быстрее, чем другие
Все должны подчиняться одним и тем же правилам, основанным на простых категориях и системах измерения успеха	Позитивные и негативные поступки в высокой степени зависят от ситуации; нужно пытаться разобраться во всех обстоятельствах	Данные о результатах — лишь одна составляющая при оценке; позитивные и негативные моменты оцениваются в ходе интенсивных обсуждений и рассмотрения ситуации	Сбалансированная система вознаграждения всей организации на основе объективных оценок (одна и та же оплата и повышения для всех), но предусмотрена и возможность вознаграждения по более субъективным оценкам и ситуации

всегда, и даже сотрудники независимого поставщика могут рассматривать себя как члены группы Toyota. Современные американцы привыкли к личным свободам и частой смене работы, и поэтому они меньше готовы ждать увеличения зарплаты или повышения в должности. Toyota пыталась сформировать в США сотрудников, приверженных компании надолго, но ей пришлось идти на компромиссы, например, на более раннее повышение и более индивидуальные формы признания. Непрерывное совершенствование здесь заключается в сокращении текучести кадров.

Интересно отметить, что люди на Западе имеют тенденцию считать свои результаты лучше чужих, а проблемы — виной других, тогда как на Востоке человек с большей вероятностью возьмет вину за неудачу на себя и будет рассматривать неудачу как собственный просчет.

Концепция хансей, т. е. размышления, во многом заключается в принятии на себя индивидуальной ответственности, глубоком анализе своих слабых сторон, принесении клятвы не допускать подобного в будущем. Как мы наблюдали в США, Toyota сформировала культуру поощрения с некоторой долей критики и даже установила стандарт соотношения позитивных и негативных отзывов как 4:1. Но она формировала и культуру ответственности, в которой сотрудник берет на себя ответственность за проекты и достижение целей, а также анализа своих действий, если цель не достигнута. Формирование такой культуры ответственности занимает 10 и более лет.

БУДЬТЕ ОСТОРОЖНЫ В ПОПЫТКАХ ИЗМЕНЕНИЯ СИСТЕМЫ ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ ПО ПРИМЕРУ TOYOTA

Toyota имела возможность непрерывно совершенствовать и обновлять свою систему вознаграждения и признания за 20 лет работы в США. TMMK не сразу запустила план индивидуального развития сотрудников на окладе. Он был инициирован лишь через 10 лет изучения культуры на Западе и на заводе. Все описываемые процессы за эти годы изменились. На других подразделениях Toyota в США шли подобные процессы, например, в Toyota Motor Sales и Toyota Technical Center были модифицированы системы вознаграждения и признания в соответствии с культурой данной местности. В других странах у Toyota также другие методы, но все они основаны на одних и тех же подходах:

1) соблюдение таких ценностей, как уважение к людям и непрерывное совершенствование;
2) концентрация внимания на процессе не в меньшей степени, чем на результатах;

3) прозрачность системы для всех членов команд;
4) превалирование интересов группы и компании над интересами индивида;
5) формирование сотрудников типа «Т» с глубокими знаниями, в особенности на высших уровнях руководства, и сотрудников типа «перевернутая Т» на технически сложных инженерных должностях;
6) серьезные вложения в обучение и развитие персонала с целью удержания сотрудников на протяжении всей их карьеры;
7) применение корректирующих действий и методов решения проблем в целях воспитания сотрудника и решения дисциплинарных вопросов.

У нас есть две ключевые рекомендации организациям, проводящим преобразования по методам бережливого производства.

1) в начале процесса не производите никаких изменений без необходимости, но старайтесь ликвидировать препятствия на пути преобразований по методам бережливого производства;
2) двигайтесь не торопясь и производите корректировки по ходу процесса.

Причина, по которой мы не рекомендуем проводить крупные изменения в системах вознаграждения и признания заслуг, заключается в том, что у вас и так уже много чего меняется и дополнительные перемены произведут скорее отрицательный эффект. Сотрудники обычно очень остро реагируют на изменения в таких системах и будут недовольны независимо от того, какие изменения вы будете производить. Нет причин добавлять еще один источник неопределенности в и так уже сложный и не вполне определенный процесс. В то же самое время вам нужно будет рассмотреть свою существующую систему вознаграждений и определить, что в ней не согласуется с принципами бережливого производства.

Наверняка с системой оценки результатов на заводе что-то не так, если директор отказывается от системы вытягивания и нового стандарта. Он приостанавливает внедрение, потому что его оценивают по выполнению плана за день (не важно, какими средствами достигнутого). Именно это нужно быстро менять, а директора завода просветить насчет системы вытягивания и заверить его, что впредь результаты будут оцениваться по новому стандарту.

Существует много других распространенных препятствий, затрудняющих превращение в бережливую организацию:

- Вознаграждение сотрудника за достижение его индивидуальных целей, даже если они идут в разрез с целями команды и организации.

- Использование системы дисциплинарных мер/наказаний вместо подхода с применением корректирующих действий и методов решения проблем. Это наилучший способ отрицательной мотивации сотрудников и стимулирования сокрытия проблем.
- Концентрация руководителей на краткосрочных результатах, когда менеджеры не воспринимают ценности и принципы комплексно и не делают акцент на процессах, обеспечивающих результат, — например, сокращают персонал, даже если процесс не может функционировать с таким малым количеством людей.
- Вознаграждение руководителей крупными бонусами на краткосрочной основе, что стимулирует их хапнуть побольше и бежать на другую работу, вместо того чтобы давать им стимулы на длительную работу, что уменьшило бы текучесть руководящих кадров в организации. Если структура стимулов направлена на достижение определенного количества сотрудников и определенного сокращения запасов к концу года, вы получите кратковременное сокращение, но не создадите надежный процесс, а у сотрудников не будет стимула заниматься непрерывным совершенствованием.

Некоторые из вас, возможно, знают примеры, подобные указанным выше, что выводит нас на второй ключевой момент. Если вы планируете рассмотреть такие возможности, то мы рекомендуем не торопиться. Конечно, могут быть случаи, когда в организации необходимо сказать что-то такое, что «разрушит священные гробницы» и мобилизует «массы». Одна компания по выпуску офисной мебели боролась несколько лет и наконец сумела отказаться от сдельной системы, которая довлела над культурой компании несколько десятков лет. Сдельщина вела к перепроизводству, демотивировала команду и мешала стандартизации операций, создавала проблемы с качеством и эргономикой. Устранение сдельной системы было схоже с разрушением плотины. Последовало невероятное количество улучшений. Однако компании еще пришлось работать с профсоюзом, чтобы постепенно отойти от старой системы, на что ушло еще три года. В отдельных, правда, редких случаях «капитальный ремонт» может быть очень эффективен.

В большинстве случаев более эффективной тактикой будут осторожные изменения, выбор неправильных параметров, от которых нужно отказаться в первую очередь, либо добавление параметров, которые отражают ориентацию на систему бережливого производства, например учет оборота запасов как один из рабочих параметров и отказ от учета коэффициента использования оборудования. В целом Toyota предпочитает мед-

ленное накопление преимуществ, что в итоге дает положительный результат. Она не верит в «решающий удар» или финишный рывок. Мы рекомендуем подход Toyota, в котором изменения рассматриваются как путешествие, в ходе которого применяются принципы PDCA и *хансей* при проведении корректировок по мере продвижения. Мы еще вернемся к этой теме в главе 17 и порекомендуем методы изменений производственной культуры.

КЛЮЧЕВЫЕ МОМЕНТЫ, КОТОРЫЕ МОГУТ БЫТЬ ПОЛЕЗНЫ ДЛЯ ВАШЕЙ КОМПАНИИ

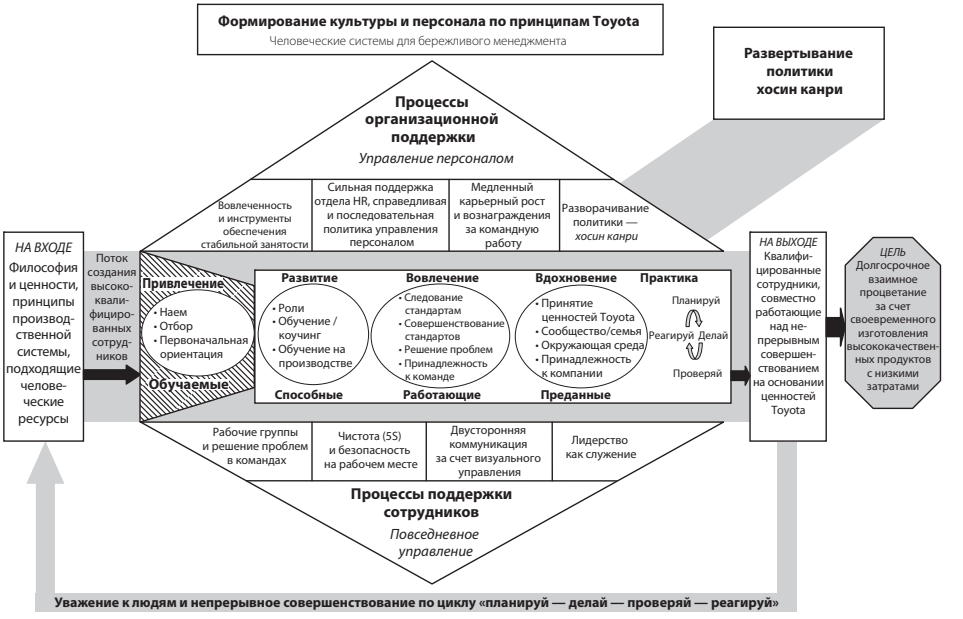
1) Карьерный рост руководителей происходит медленно, что позволяет им набрать глубокий опыт по вертикали и широкий опыт по горизонтали (сотрудники типа «Т»).
2) Toyota старается выращивать руководителей на своих предприятиях, в том числе из рабочих, продвигает тех, кто учится развивать других и живет в соответствии с ценностями Toyota.
3) Признание и вознаграждения предназначаются команде, а не индивидам.
4) Признание и вознаграждения в одинаковой степени привязаны и к процессу, и к результату.
5) Корректирующие действия направлены на решение проблем и коучинг и лишь в меньшей степени на дисциплинарные меры и наказание.
6) Подходы к вопросам признания и вознаграждения остаются в основном такими же, как и на Toyota в Японии, хотя конкретные детали подгоняются под местную культуру.
7) Справедливость при распределении вознаграждений обеспечивается за счет привлечения служб управления персоналом и различных комиссий, даже советов коллег при применении корректирующих действий.
8) Все изменения в системе вознаграждений производятся медленно и методично, а не по принципу «разрушить и построить заново».

Глава 15

ХОСИН КАНРИ И СИСТЕМА РАЗВИТИЯ УПРАВЛЕНИЯ НА ЦЕХОВОМ УРОВНЕ

Мы можем достигать своих целей только посредством плана, в который мы верим со всей страстью и по которому мы действуем с энтузиазмом. Другого пути к успеху нет.

Винсент Ван Гог, художник



СИСТЕМА ХОСИН ОБЕСПЕЧИВАЕТ ОТДАЧУ ОТ ВЛОЖЕНИЙ В РАЗВИТИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

На протяжении всей книги мы акцентируем преимущества терпеливого проведения политики инвестиций в людей и корпоративную культуру. Как же Toyota производит капиталовложения, не ожидая на них быстрого возврата? Мы понимаем, что лишь немногие компании могут себе позволить быть настолько же методичными и действовать с таким дальним прицелом, как Toyota; большинству компаний нужно видеть результаты быстрее. Хосин канри, что означает «развертывание политики», — это система, позволяющая направить энергию квалифицированных сотрудников на достижение целей корпорации.

В буквальном переводе «хосин канри» означает «управление направлением и средствами». Один японский тренер переводил «хосин» как «компас», а «канри» — как «контроль». Это процесс корпоративного управления на Toyota.

Мы рассмотрим некоторые аспекты системы, однако мы не претендуем на то, чтобы позиционировать эту главу как руководство по применению системы. Написано много книг, посвященных только этой теме, в них подробно рассматриваются вопросы реализации такой системы[1]. В данной главе обобщаются наиболее важные аспекты системы и описывается, каким образом этот инструмент увязан с корпоративной культурой.

Типичное бизнес-планирование — процесс для многих неприятный. Противоречивые директивы спускаются подчиненным, после чего следуют совещания с начальством по «отчетам о выполнении плана», на которых менеджеры пытаются подогнать данные и использовать статистику так, чтобы представить все в радужном свете, а начальник пытается подловить их и понять, в чем же проблема. Японским тренерам в Америке понадобилось немало времени, чтобы реализовать культуру Toyota, в которой акцент делается на процесс, а не на результат, где осуществляется контроль за процессом, чтобы не наказывать, а вовремя предоставить помощь и коучинг.

---

[1] Джексон Томас Л. «Хосин канри для бережливого предприятия: Развитие конкурентных мощностей и управление прибылью» (Hoshin Kanri for the Lean Enterprise: Developing Competitive Capabilities and Managing Profit), Нью-Йорк: Productivity Press, 2006.

ЧТО ТАКОЕ ХОСИН И КАК ОНА СВЯЗАНА С СИСТЕМОЙ РАЗВИТИЯ УПРАВЛЕНИЯ ЦЕХОМ

«Сила Toyota основывается на способности максимально повышать производительность организации за счет командной работы и развития сотрудников через работу», — сказал Сунити Кимура, генеральный директор Института Toyota и транснационального отдела управления персоналом.

Кимура объясняет, что хосин — процесс, который осуществляет и то и другое. Это ключевой компонент системы управления на Toyota. В ней увязывается видение руководства, ценности, подходы (производственная система Toyota) и каждодневная работа в цехах (развитие у сотрудников навыков решения проблем для достижения бизнес-целей).

Toyota Motor Corporation определяет процесс хосин несколько более подробно — как систему, которая ставит своей целью:

- создать организацию, способную поддерживать высокий уровень производительности;
- давать результаты

за счет:

- подготовки планов управления на периоды от средне- до долгосрочного, а также годового хосин;
- определение приоритетности действий и ресурсов;
- обеспечения участия всех работников в достижении целей и изыскании средств для этого;
- использования методики PDCA, проверки и последующих действий в ходе реализации,

чтобы:

- вся организация двигалась в одном направлении, а сотрудники *брали на себя инициативу.*

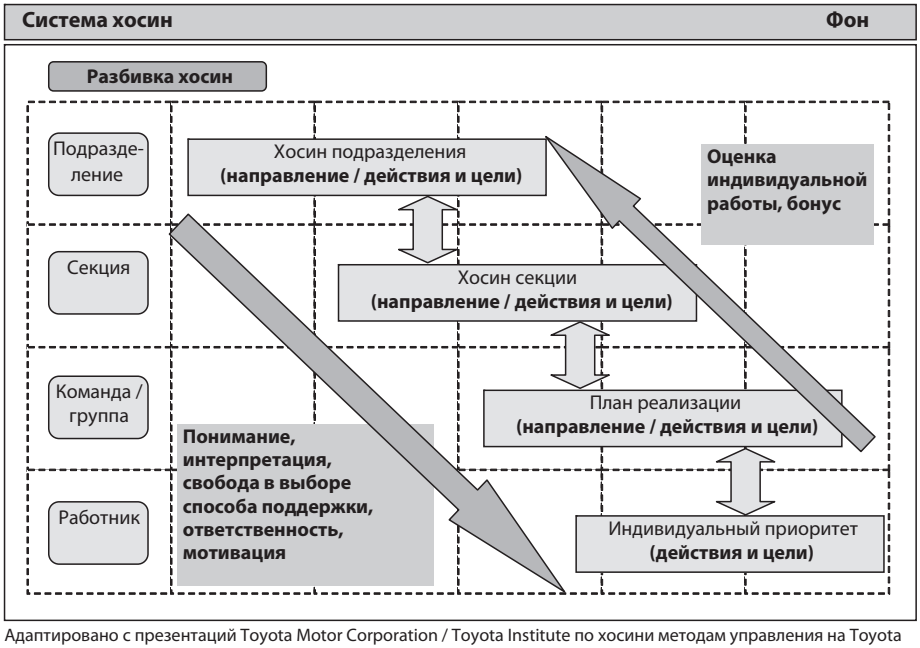
Toyota использует хосин для приведения всей организации «к единому знаменателю», что дает большое конкурентное преимущество. Обычный комментарий, который мы слышим от высших руководителей фирм и руководителей среднего звена на семинарах по культуре Toyota: на их фирмах существуют процессы планирования, — но по факту никто за исключением высшего звена в них не участвует.

Процесс хосин отличается следующими особенностями.

1. Основа — образ мышления руководства с пониманием миссии и видения.
2. Основной тип проблемы — «постановка цели» (в противоположность «событийному типу»).

3. Определение приоритетности основных действий.
4. Разбивка до уровня каждого рабочего места/группы.
5. Применение метода «поймай мяч» для понимания важности качества, роста ответственности.
6. Применение коррективной процедуры PDCA.
7. Отлаженные процессы стандартизуются, что укрепляет организацию.

В целом, хосин концентрируется как на процессе, так и на результатах, он носит круговой характер. На рис. 15.1 иллюстрируется, каким образом цели хосин спускаются сверху вниз по иерархии, а также как происходит обратное движение — от работника в цехе.



Адаптировано с презентаций Toyota Motor Corporation / Toyota Institute по хосини методам управления на Toyota

Рис. 15.1. Цели хосин спускаются вниз по иерархии, а результаты идут наверх

Против этой концепции трудно что-либо возразить, но даже у Toyota были проблемы при внедрении хосин в Америке. На TMMK, например, где наблюдался бурный рост и все были загружены работой, было трудно заставить хосин работать в качестве приводного ремня на ежедневной основе, а не «тушить пожары», что может занимать большую часть времени руководителя. Система,

которую Toyota разработала для борьбы с таким явлением, называется «система развития управления цехом» (FMDS, Floor Management Development System).

Система развития управления цехом

Как видно из названия, систему развития управления цехом Toyota использует для обучения управлению лидеров групп и менеджеров на цеховом уровне. Toyota описывает ее как систему, координирующую управление цехом и деятельность по развитию, управления в соответствии с корпоративными целями через:

- визуальное представление состояния управления цехом и координации каждодневной работы и целей хосин;
- содействие двусторонней коммуникации, создание атмосферы, побуждающей устранять ненормальные состояния через целенаправленное решение проблем, определение необходимой поддержки и ресурсов и развитие членов команд.

Она построена на фундаментальных принципах производственной системы Toyota и реализуется в четыре этапа. Эти четыре этапа подобны нашей общей модели культуры Toyota: поставить цель и договориться об измеримых параметрах, установить стандарты, сделать проблемы видимыми, развивать людей и решать проблемы и реализовывать улучшения для достижения бизнес-целей (см. рис. 15.2).

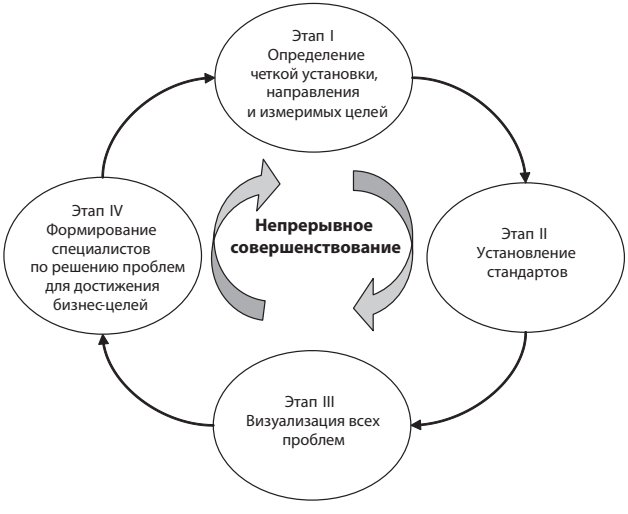


Рис. 15.2. Этапы системы развития управления цехом

Этап I начинается с хосин и затем разбивается на ежегодные действия в поддержку хосин. Хосин устанавливает общую цель для организации и разбивает ее на измеримые цели. Для японцев хосин обычно означает длительный, «прорывной» проект, который требует три года или более на реализацию.

На этапе II акцент делается на стандартизацию, начиная с 5S, ведь без стандартов не может быть улучшений. На TMMK понадобилось несколько месяцев и даже до года, чтобы сертифицировать группы по этапу II, потому что стандарты весьма строги. Фактически Стив Сент-Анджело, президент TMMK, который руководил переходным периодом, лично посещал каждый участок в рамках процесса сертификации на допуск до этапа III.

На этапе III производится оформление стендов визуального управления на заводском, секционном и групповом уровнях для выявления и визуализации проблем. Если на этапе I рассматривается крупная картина, то на данном этапе общая картина трансформируется в картины для каждой группы на заводе. Доли и проценты несчастных случаев и дефектов переводятся в понятные для каждой группы индикаторы. Тем самым каждому в организации становится ясно, в чем заключаются проблемы.

На этапе IV начинают применяться бизнес-практики Toyota (Toyota Business Practices — TBP). Руководители и менеджеры обучаются сами и обучают других («обучение на рабочем месте») использованию метода «иди и смотри» в соответствии с шагом 8 глобального решения проблем, чтобы устранить все пробелы в системе индикаторов. Сотрудники развивают свои навыки решения проблем по мере продвижения к бизнес-целям.

Увязывание хосин — системы развития управления цехом и потока создания ценности сотрудников

Интеграция хосин и системы развития управления цехом с бизнес-практиками Toyota стала новой тенденцией в начале 2000-х гг. Toyota начала использовать хосин еще в 1961 г. при введении TQM (Всеобщего управления качеством), стремясь получить Премию Деминга. В 1999 г. проблемы как в Японии, так и за ее пределами сделали систему менее эффективной, чем хотелось бы. Оказалось, что существует слишком много индивидуальных интерпретаций системы, и это приводит к размыванию приоритетов. Также с ускоренной глобализацией Toyota появилась необходимость распространять и координировать корпоративное видение, чтобы действия всех заграничных заводов совпадали с таким глобальным видением.

Хосин и система развития управления цехом увязывают многие компоненты потока создания ценности квалифицированных сотрудников.

Мы начали эту книгу с обсуждения вопроса о том, как Toyota совмещает поток создания ценности продукта (т. е. выпуск качественного автомобиля с наименьшими затратами и в самое короткое время) с потоком создания ценности сотрудника (формированием качественного специалиста). Система развития управления цехом — это каждодневная работа по обеспечению такой взаимосвязи. Хосин — «что нам нужно делать» и общий вид того, «как мы должны это делать», тогда как система развития управления цехом описывает подробности того, «как», и дает ежедневную обратную связь о том, «каковы наши реальные результаты» (см. рис. 15.3).

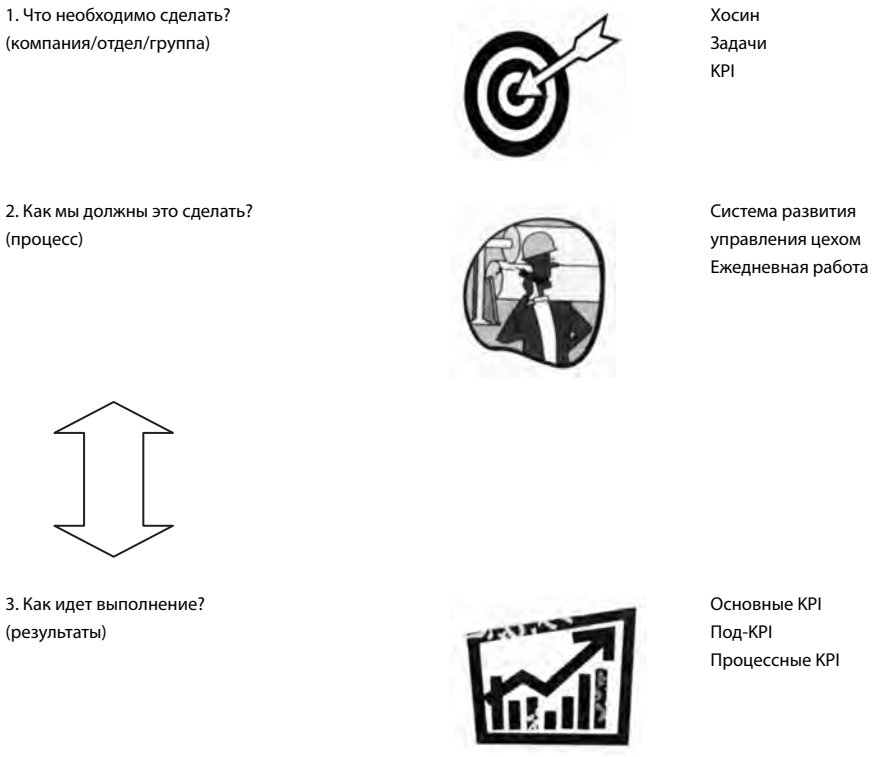


Рис. 15.3. Связь хосин и СРУЦ

Процесс хосин связан с производственной системой Toyota на более высоком уровне. Он соответствует ключевым ценностям — уважение к человеку и непрерывное совершенствование, соединяя формирование члена команды и решение проблем. Часто организации внедряют инстру-

менты планирования хосин, не учитывая ту часть уравнения, которая заключает в себя уважение к человеку. Один руководитель, прослушав семинар по культуре Toyota и придя работать в новую компанию, рассказывал: «На фирме проводились те "совещания в цеху", о которых вы рассказывали на семинаре, где применялась и система развития управления цехом, и методы решения проблем. На стене были вывешены напечатанные крупным шрифтом индикаторы; всех собирали каждое утро. Но было и огромное отличие — на заводе это совещание называли "побоище", потому что для руководства это был повод сказать всем, как они плохо работают, не выполняют план, что нужно исправляться… как будто эта выволочка действительно помогла бы им делать все как нужно».

Согласно концепции хосин, проблемы почти всегда относятся к «установочному типу». Как отмечалось в главе 6, когда Toyota достигает цели, происходит ужесточение требований, чтобы выявить новое несоответствие и сформулировать новую проблему, которую нужно решать. Это и является целью хосин — постоянно «напрягать» организацию и отдельных сотрудников с целью непрерывного совершенствования. Однако цели, какими бы напряженными они ни были, должны соответствовать возможностям команды высокого уровня, прекрасно владеющей навыками решения проблем. Если группе будет поставлена серьезная цель, достичь которую она не готова, это приведет к стрессовой ситуации, не говоря уже о том, что это несправедливо. По мере укрепления предприятия цели хосин ставятся все более и более сложные. Новый завод в Мексике не получит таких же задач, как завод типа ТММК.

Есть тонкое различие между напряжением, ведущим к слому, и напряжением, которое хочется преодолеть. Хосин отражает практику Toyota постоянно ставить весьма серьезные, но достижимые цели. Напряженная задача — путь к росту членов команд. Их нужно напрягать немного больше, чем они сами считают возможным, а когда они достигают нужного уровня, им дается еще более напряженная задача. Тем самым решается две задачи: решаются проблемы и повышается удовлетворенность сотрудника. Хосин — это способ сделать работу постоянно напряженной, но дающей чувство удовлетворения. Без этого рост остановился бы, а команды потеряли бы энергию после нескольких легких побед.

Хосин помогает поддерживать спиральный поток создания ценности сотрудника, чтобы они все глубже и глубже вникали в предмет при прохождении четырех этапов. Они постоянно развиваются, участвуя в решении проблем, и получают вдохновение от процесса. Хосин реализуется за счет постоянного повторения цикла PDCA на уровне всей компании, что упрощает цикл PDCA для членов команд.

А МОЖЕТ БЫТЬ, ХОСИН-ПЛАНИРОВАНИЕ — ВСЕГО ЛИШЬ ЯПОНСКОЕ НАЗВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ПО ЦЕЛЯМ?

Хосин — это процесс стратегического планирования, применяемый многими японскими компаниями, но Toyota модифицировала его, как и большинство других процессов, чтобы он соответствовал тойотовской методике. Когда специалисты знакомятся с этим процессом, они отмечают, что он похож на управление по целям. Но это не так. В таблице 15.1 проведено сопоставление этих двух методов и представлены значительные различия в подходах и процессах.

Таблица 15.1. Сравнение методов управления по целям и хосин канри

Управление по целям	Хосин канри
Оценка работы ориентирована на результат	Одинаковое внимание уделяется и результату, и процессу
Коммуникация сверху вниз	Направление задается сверху вниз; снизу вверх движется поток информации и средств исполнения
Директивность	Вовлеченность
В основном ориентация на полномочия	В основном ориентация на ответственность
Линейность — разовая фиксация состояния работы по достижению цели (нет обратной связи, просто каждый раз работа начинается с нуля)	Круговое/спиральное представление пути к достижению цели (добавляется петля обратной связи и возможность улучшения)

Адаптировано с презентаций Toyota Motor Corporation/Toyota Institute по хосин и методам управления на Toyota.

Разница между этими методами, собственно, отражает общие различия между западным стилем управления сверху вниз и корпоративной культурой Toyota. Судя по тому, что мы наблюдаем в практике управления по целям, основная работа заключается в разработке высшими руководителями конкретных желаемых результатов (себестоимость, качество, может быть техника безопасности) и передаче этих требований своим подчиненным на уровне директоров, чтобы они достигли этих целей и получили годовой бонус. Вице-президенты далее в сотрудничестве со своими подчиненными разрабатывают планы достижения этих целей и распространению этих планов. Редко можно наблюдать распространение постановки целей далее вниз по организации, ниже, чем на уровень директора завода, который согласовывает планы по функциям — качеству, проектированию,

технике безопасности и т. д. Высшее руководство в действительности не интересуется процессом, если достигаются нужные результаты. Согласование планов на уровне рабочих команд также происходит, но в исключительных случаях. Хосин Toyota отражает ценности уважения к людям и непрерывного совершенствования. Это инструмент координации действий всей организации по выполнению поставленных корпоративных целей и постановки задач при формировании специалистов компании. Toyota использует процессы вовлечения на всех уровнях. Развитие и учеба столь же важны, как достижение конкретных целей.

Метод PDCA интегрирован в культуру Toyota и является приводным ремнем процесса хосин. Хотя «низы» и получают цели сверху, у них есть возможность реализовывать эти цели на рабочем уровне. Далее они активно участвуют в цикле PDCA на своем уровне, а отчеты о ходе дел идут наверх, кроме того, высшее руководство само практически участвует в работе.

ЧАСТО ЗАДАВАЕМЫЕ ВОПРОСЫ О ХОСИН И ОТВЕТЫ НА НИХ

Хосин — очень широкая, многоаспектная тема, ее трудно описать даже в целой книге, не говоря уже об одной главе. Ниже привожу несколько наиболее часто задаваемых вопросов и ответов, которые мы давали при объяснении темы хосин на наших семинарах.

В.: *Как сочетаются общее и частное в хосин на высшем уровне?*

О.: Как показано на примере, на самом верхнем уровне хосин носит весьма общий характер в том, что касается результатов (например, выиграть приз Дж. Пауэра), и почти совсем не привязан к процессу, хотя иногда общие, «процессного» типа цели хосин также «спускаются» сверху. Например, когда господин Тё стал президентом Toyota, одним из его хосин было распространение методики Toyota по всему миру.

В.: *Если все идет сверху вниз, то как же с движением снизу вверх? Сколько гибкости сохраняется при «игре в мяч», когда дело доходит до уровня цеха?*

О.: Обычно в цеху уже почти не идет «игры в мяч» в вопросах целей по результатам. Как видно по примеру, игра идет на уровне генерального директора, директора, департаментов. «Игра в мяч» на цеховом уровне больше касается вопросов «кто» и «как». Решается, какая бригада вступает в действие первой, кто входит в комиссии и, что самое важное, обсуждаются идеи о том, как достичь поставленных целей.

В.: *Как соотносится хосин с существующими системами качества, контроля затрат, выполнения поставок, обеспечения техники безопасности*

и поддержания рабочей атмосферы? Является ли хосин дополнением к ним? Есть ли хосин для каждой из этих позиций?

О.: Существует хосин для каждой из этих позиций системы управления, и эти пять позиций составляют ядро хосин наряду со специальной темой, такой, как описанная выше хосин качества. Менеджеры Toyota предупреждали команду американских менеджеров, чтобы они не брались сразу за многое. Если акцентов более, чем пять, что-то обязательно будет упущено. Но иногда будут добавляться и другие приоритеты. Недавно, например, к KPI хосин были добавлены вопросы охраны окружающей среды.

В.: *Какой объем данных собирается для хосин и отчетности и вводятся ли они в компьютер?*

О.: Проводится обширный сбор данных, подготавливается много отчетов по решению проблем, а значит, и по процессу хосин. Toyota до сих пор пытается установить правильную пропорцию данных, фиксируемых вручную и данных, которые заносятся в компьютер. Когда на Toyota бывают посетители, они обычно говорят: «Они собирают меньше данных, чем мы думали. Мы собираем целую кучу данных, и все они попадают в компьютер. Toyota выделила несколько ключевых видов данных, и все они обрабатываются вручную». Японцы убеждены, что не нужно ничего делать на компьютере, пока сначала не научишься делать это вручную. Когда вы поймете, что в действительности вы измеряете, почему и как, тогда можно будет рассмотреть возможность использования компьютера для большей эффективности, но не в ущерб визуализации.

В.: *Осуществляются ли попытки обобщить достижения количественно на нижних уровнях, чтобы президент Toyota мог эти данные посмотреть? Являются ли некоторые из этих данных качественными, т. е. «мы сделали то, провели это»?*

О.: Обобщение с включением всех данных производится обычно на заводском уровне (т. е. для президента TMMK). Отчет для президента Toyota предоставляется в форме основных KPI и некоторых широких отчетов по процессам (пытаются, насколько возможно, дать количественную оценку), таких как заводской отчет по диагностике процессов. Обычно как минимум раз в год президент лично проходит в цеха, чтобы удостовериться, какие улучшения процессов реализованы. Визит на TMMK, например, включает в себя посещение цеха отделки 2, чтобы посмотреть на все улучшения за 2006 г. Президенту скажут: «Мы произвели все эти улучшения и получили такие результаты, поэтому дальше мы сделаем следующее…. (стандартизировать, применить ёкотен и далее, к следующим улучшениям)».

В.: *Сейчас на многих предприятиях KPI доводятся до всех сотрудников в стандартном формате. Можно ли предположить, что у них есть хосин канри, если у них есть KPI? Чем это отличается от подхода Toyota?*

О.: Если кратко, то нет. Только потому, что существует визуальная презентация, еще нельзя сказать, что существует и визуализация управления. Очень легко сделать стенд только для вида. Самое трудное, чтобы визуализация работала. Многие, кто приезжают на Toyota, сразу отмечают разницу. Мы часто слышим такие комментарии, как «Сейчас понятно: то, что Toyota вывешивает на стендах, фактически приводит в действие процессы каждый день». Действительно, разница в этом, и на Toyota сказали бы, что если эта информация не влияет ни на какие процессы, то нужно ее убрать.

В.: *Компании, где реализуется программа шести сигм, обычно очень хорошо производят измерения. Иногда говорят, что «бережливое производство» имеет слабую систему измерений, поэтому ее нужно дополнять системой шесть сигм. Почему у Toyota все эти параметры учитываются, хотя у них нет шести сигм?*

О.: Подход Toyota к измерениям таков, что они меряют только то, что собираются использовать. Это способ мышления по принципу «точно вовремя». Если процесс критичен, то используется метод статистического контроля, но это не нужно на всех процессах. Подход системы развития управления цехом характеризуется словами «давайте измерять меньше». Давайте найдем те параметры процесса и управления, которые влияют на результаты, и не будем производить других измерений. Если провести аналогию с процессом похудения, частота взвешивания не влияет на уменьшение веса.

НЕ БРОСАЙТЕСЬ В ХОСИН СЛОМЯ ГОЛОВУ

У нас есть отзывы с нескольких компаний, которые попробовали применять хосин, но не добились особых успехов. Когда спрашиваешь о причинах, они говорят, что есть проблемы, связанные с корпоративной культурой:

- Мы не смогли договориться об исходных данных.
- Исполнители не думают о постановках целей; они просто хотят выполнить свою работу и пойти домой.
- Наши руководители не заботятся о процессах, им нужны результаты.
- У нас никогда не будет времени, чтобы прорабатывать таким образом все уровни.

По этой причине мы решили поставить тему хосин в конце книги, несмотря на то, что она находится в начале процесса планирования и внедрения. Дело в том, что без основы, описанной в предыдущих главах, не будет культуры, способствующей успеху хосин. Подобно тому, как в главе 14 мы рекомендовали не торопиться с проведением крупных изменений в системе вознаграждений, необходимо и до реализации хосин рассмотреть несколько вариантов стратегии. Без некоторых основ, таких как визуальное управление, наличие у сотрудников навыков решения проблем, сильная система лидеров групп, безопасная и стабильная рабочая обстановка, чувство взаимного уважения и, прежде всего, доверия, хосин не будет работать на цеховом уровне. Мы критиковали системы управления по целям, но до тех пор, пока новая культура не утвердилась в организации, мы все же рекомендуем подход с постановкой целей сверху вниз. Вначале высшее руководство может разработать цели хосин и использовать метод «игры в мяч» на уровне высшего руководства. По мере созревания культуры эта система может распространяться и на более низкие уровни иерархии.

КЛЮЧЕВЫЕ МОМЕНТЫ, КОТОРЫЕ МОГУТ БЫТЬ ПОЛЕЗНЫ ДЛЯ ВАШЕЙ КОМПАНИИ

1) Существует долго- и среднесрочная система планирования, в которой увязаны миссия, видение, ценности компании и каждодневная работа, необходимая для достижения бизнес-целей.
2) Процесс осуществляется как сверху вниз, так и снизу верх, причем существуют системы коммуникации, позволяющие получать мнения и рекомендации, а также убеждать сотрудников на всех уровнях.
3) Система планирования существует как в горизонтальной, так и в вертикальной плоскости, причем координационная функция является лидирующей.
4) Система планирования нацелена в равной мере на показатели процесса и на результаты.
5) Имеются выделенные участки, где вопросы управления раскрываются визуально, чтобы все уровни руководства и члены бригад могли отслеживать ключевые показатели эффективности и результаты процессов.
6) В центре системы планирования и визуального управления стоит метод решения проблем и развития членов бригад.

ВЫВОДЫ ПО ЧЕТВЕРТОЙ ЧАСТИ

Управление персоналом на Toyota действительно играет большую роль в развитии персонала. Даже на уровне артефактов можно наблюдать отличия Toyota от других компаний (см. рис. IV.1). Текучесть кадров на Toyota низкая, увольнений практически нет. Количество прогулов и опозданий также чрезвычайно низко. Если заглянуть поглубже, можно увидеть много технических решений, которые помогают поддерживать стабильность кадрового состава, а также тщательно разработанные модели планирования количества штатных и временных работников. Как и другие подразделения Toyota, отдел управления персоналом активно работает по решению проблем и визуализации управления, в комнатах для совещаний можно увидеть, как люди используют эти инструменты. Если проследить за представителем отдела управления персоналом, то увидите, что в отличие от коллег в большинстве других компаний он проводит больше времени в цехах, чем в офисе. Но вы не увидите сложной системы вознаграждений.



Что мы видим. Стабильность компании, гарантии занятости сотрудников, сложные процедуры обеспечения дисциплины, медленный и тщательно контролируемый карьерный рост, выдвижение из числа собственных сотрудников, стены помещений увешаны графиками и данными, бонусы завязаны на успехи компании и группы, соцпакет лучше, чем у других.

Что нам говорят. Стабильную занятость, справедливость, экономику доверия, прозрачную систему вознаграждений и корректирующих действий, интересы группы выше интересов индивида, дисциплину как средство решения проблем, большие возможности для сотрудников исправить ошибки в поведении, медленный рост лидеров, относительно плоская иерархия.

Во что люди на самом деле верят, что является мотивом их действий. Целью является взаимное благополучие, это требует стратегического мышления компании и сотрудника, развития сотрудников на долговременной основе, терпения; те, кто соблюдает ценности фирмы, будут вознаграждены в перспективе.

Рис. IV.1. Культурный анализ организационных обеспечивающих процессов

Компании, где имеются сложные системы управления и формулы начисления бонусов, для понимания которых нужно иметь степень доктора наук, сильно отличаются от Toyota, где карьерный рост замедлен, а сотрудники получают бонусы по несложной схеме, завязанной на успехи

компании или участка. Несмотря на отсутствие сложной системы оплаты, завязанной на результаты, вы увидите, что сотрудники Toyota готовы брать на себя сложные задачи, спускаемые сверху, и горы сворачивают, чтобы их выполнить.

Если спросить лидеров Toyota, что для них ценно, это может показаться примитивным (нечто вроде «мама и яблочный пирог»). Они верят, что с людьми нужно обращаться справедливо, они должны чувствовать себя в безопасности физически и психологически, они должны быть уверены, что любые их проблемы будут рассмотрены серьезно и с пониманием. Они будут говорить, что доверие — основа отношений между компанией и сотрудником, что оно важнее, чем система краткосрочных вознаграждений.

Если изучить поведение лидеров на протяжении некоторого периода и узнать об их глубоких убеждениях, то можно увидеть, что они в удивительной степени соответствуют заявленным ценностям. Они действительно убеждены, что взаимное благополучие на перспективу является целью компании, а сотрудники будут доверять компании и ее намерениям обеспечить им такое благополучие на перспективу.

Часть V

Учимся у Toyota формировать бережливую культуру

> Я смертельно боюсь успеха. Добиться успеха — значит закончить свои дела на земле, подобно самцу паука черная вдова, которого самка убивает, когда его ухаживание завершается успехом. Мне нравится состояние непрерывного становления, когда цель впереди, а не позади.
>
> *Джордж Бернард Шоу, драматург*

Что другая компания может узнать у Toyota о том, как стать бережливым предприятием — мечтой стольких организаций по всему миру? Мы считаем, очень многое. Мы также считаем, что невозможно и, вероятно, даже нежелательно пытаться подражать культуре Toyota.

Сразу после выхода «Дао Toyota» Джеффри Лайкер и другие специалисты из Мичиганского университета организовывали ежегодную конференцию по бережливому производству и попросили представителей Toyota выступить на этой конференции в качестве главных докладчиков. Заявленная тема звучала так: «Учимся у Toyota». После долгих осторожных размышлений руководители отдела связей с общественностью Toyota вежливо отказались от участия. Почему? Размышляя, они задали себе во-

прос: могут ли другие компании действительно понять производственную систему Toyota — их философию? Они также задумались, следует ли другим компаниям подражать их культуре, и пришли к выводу, что другие компании должны искать свой собственный путь. Этот глубокий и обдуманный ответ свидетельствует о незаурядной прозорливости. Тему конференции изменили на «Формирование бережливой культуры», и в ней приняли участие несколько докладчиков от Toyota.

Мы согласны, что другие компании не могут подражать культуре Toyota. Культура Toyota — это уникальный сплав исторических событий, связанный с японской культурой; она продолжает развиваться и сегодня. Любое подражание, вероятнее всего, будет лишь поверхностным, на уровне артефактов, а не на более глубоком уровне основополагающих убеждений и ценностей.

С другой стороны, нас очень заинтересовал подход Toyota к созданию культуры Toyota в других странах. По мере глобализации Toyota в каждой стране заново создается новая философия Toyota, и даже в Японии что-то изменяется. В этой книге мы уделяли больше внимания Соединенным Штатам, в основном TMMK. Описанное нами — не совсем то, что можно увидеть в Японии, однако Toyota усердно трудится над сохранением основополагающих ценностей и принципов, делающих компанию такой выдающейся.

В заключительном разделе книги мы поставили себе трудную задачу — рассказать другим компаниям, как они могут учиться у Toyota. Мы считаем, что возможностей здесь много. Вероятно, Нате Фурута (чьи слова вольно процитированы в главе 6) сказал бы: «Вы хотите назвать это возможностью. Нет, я считаю это проблемой». Он был бы по-своему прав. Является ли это возможностью или проблемой? Проблема означает, что существует несоответствие стандарту. Стандарт — это положение, к которому стремится ваша компания. Если в настоящий момент несоответствие велико, это проблема, и стоит потратить усилия и изменить свою культуру, чтобы она стимулировала по-настоящему высокую производительность. Если проблемы нет, это, вероятно, просто очередная интересная книга об интересной компании.

Мы считаем, что проблема есть. Эту проблему можно сформулировать по-разному.

1. В организациях по всему миру скопилось большое количество ресурсов; эти компании отвечают за благополучие большого числа людей; организации достигают в бизнесе гораздо меньшего, чем могли бы, и не развивают своих сотрудников.
2. Организации, стремящиеся стать лучше и эффективнее, адаптируют программы бережливого производства и шести сигм, но неизбежно

упираются в стену, если не начинают серьезно работать над изменением культуры, чтобы привести ее в соответствие с техническими и производственными изменениями, которых они хотят достичь.

3. Люди по всему миру тратят наиболее производительное время суток, работая в бюрократических организациях, постыдно тратящих впустую их человеческий потенциал.

В истории человечества были времена, когда, как заметил бы Абрахам Маслоу, мы боролись за выживание, за нормальную пищу и убежище. Голод и нищета, бесспорно, еще не исчезли, а мы изобрели более изощренные способы убивать друг друга, так что, возможно, мы не готовы к следующему уровню развития и началу превращения в высокопроизводительные обучающиеся организации, основанные на сотрудничестве. Маслоу утверждал, что самореализация невозможна, пока мы не разберемся с физическими, эгоистическими и социальными потребностями низшего уровня. Мы, конечно, застряли на этапе решения этих проблем, но разумно ли начинать заглядывать в будущее в то время, когда члены нашего общества будут сотрудничать, чтобы по максимуму использовать наши ресурсы и время на этой земле? Мы признаем, что это глобальный вопрос, но мы также считаем, что Toyota позволяет представить, какой может быть организация будущего.

Термин «бережливое производство» впервые появился в книге под названием «Машина, которая изменила мир» (The Machine that Changed the World) для описания производственной компании следующего поколения — следующего этапа эволюции после массового производства. Toyota производила больше, используя меньше ресурсов и непрерывно совершенствуясь. Упор делался на добавление потребительской ценности на каждом этапе процесса — от сырья до готовых изделий, чтобы предоставить заказчикам и обществу больше, задействуя меньше ресурсов. Это благородное мировоззрение, но на самом деле здесь кроется нечто большее. Корпоративная культура Toyota предполагает иной способ организации компании, который влияет на саму основу совместной работы людей. Это не тайное знание — это реально работает в разных странах по всему миру. И это делают обычные люди, говорящие на разных языках и принадлежащие к разным культурам. Toyota не стерла национальную культуру, но смогла погрузить сотрудников в свою культуру[1].

[1] «Погружение в культуру» — так Джейн Безедэ, вице-президент Toyota, описала повседневное существование своих сотрудников в культуре Toyota на производстве запчастей в Северной Америке; процитировано в «Дао Toyota».

Мы должны смиренно признать, что недостойны выполнять такую благородную миссию: говорить другим компаниям, чему они могут научиться на примере замечательного феномена. У нас нет готового рецепта успеха. Нас постоянно просят назвать другие компании кроме Toyota и еще нескольких прекрасных японских компаний, успешно превратившиеся в обучающиеся бережливые предприятия от цеха к цеху, от завода к заводу, от отдела к отделу. Мы признаем, что не знаем ни одной организации, полностью соответствующей этим критериям. Мы знаем хорошие компании, которые какое-то время пытались учиться у Toyota, сделали большие успехи и не собираются останавливаться. Мы лично работали с компаниями, достигшими замечательных изменений на местном уровне, в какой-то части компании, благодаря проектам по бережливому производству и активному вовлечению сотрудников — изменений, которые, по нашему мнению, достигли и уровня культуры. Мы также работали со многими другими компаниями, добившимися первых успехов, объявившими о победе и пошедшими дальше, так по-настоящему и не коснувшись реальной культуры управления. Разумеется, такие преобразования дают только краткосрочные положительные результаты.

К своей амбициозной задаче мы подойдем в заключительном разделе книги немного окольным путем. Вместо того чтобы сразу же рассказывать другим компаниям, что они могут сделать, мы еще раз посмотрим на Toyota.

Глава 16

ПОВЫШЕНИЕ УРОВНЯ КУЛЬТУРЫ TOYOTA В TOYOTA MOTOR SALES

Продажа автомобиля должна в первую очередь давать преимущество клиенту, потом дилеру и наконец — производителю. Это наилучшее отношение для завоевания доверия клиентов и дилеров, что в итоге будет способствовать развитию самого производителя.

Сотаро Камия,
первый президент компании Toyota Motor Sales

КОМПАНИИ TOYOTA MOTOR SALES ИСПОЛНИЛОСЬ 50 ЛЕТ

Toyota Motor Sales (TMS) — старейшее отделение Toyota в Америке. В 2007 г. оно отпраздновало 50-й юбилей. Отделение было учреждено в 1957 г. для реализации импортируемых моделей Toyota Toyopet. Поэтому в Toyota Motor Sales философия Toyota должна быть укоренена глубже всего. Две опоры — уважение к людям и непрерывное совершенствование — на самом деле были свойственны Toyota Motor Sales задолго до того, как в 2001 г. они были зафиксированы в документе Фудзио Тё. Уважение Toyota к людям доказывает наш разговор с владельцем дилера Toyota, который также торгует автомобилями большой тройки (General Motors, Ford, Chrysler); мы попросили его сравнить этих поставщиков:

Это как день и ночь. Если в мою дверь стучится представитель большой тройки, значит, он собирается давить на меня, чтобы я купил больше легковых автомобилей и грузовиков, которые я потом не смогу продать. Как будто гангстер-ростовщик пришел за своим долгом и угрожает сломать вам коленные чашечки. Когда приходит представитель Toyota, он хочет узнать, что он может сделать, чтобы помочь вам. Они предоставляют нам потрясающую информацию о местном рынке. Посмотрите на это [достает толстый документ с данными о местном автомобильном рынке, конкуренции и демографической ситуации]. Я получаю это от Toyota каждый месяц. Посмотрите на мои записи с учебных курсов о том, как продавать по дао Toyota. Это удивительная компания. Они хотят, чтобы я добился успеха, и помогают мне в этом.

На Toyota Motor Sales можно увидеть, как люди энергично работают в команде, сотрудничают, применяют творческое мышление. На многих обсуждениях каждое решение принимают исходя из того, как оно повлияет на ценность для потребителя, как оно повлияет на ценность для дилера. Как это повлияет на имидж Toyota как хорошего члена общества? Как мы можем пожизненно удержать потребителей? Очень умные люди преданы компании и живут согласно ценностям Toyota.

В некоторых отношениях компания Toyota Motor Sales в США проникалась учением Toyota медленнее, чем производственные площадки в Северной Америке. Производственная система Toyota — прекрасно проработанный подход к производству, а двойная концепция системы «точно вовремя» и встроенного качества на производстве и в логистике применяется как стандартная операционная процедура. Метод решения проблем используется на производстве каждый день. Toyota Motor Sales — организация с гораздо большим числом функций, среди которых — доставка запчастей и создание маркетинговых стратегий, разработка рекламных кампаний, налоговый учет и управление тысячами независимых автосалонов. Toyota Motor Sales в Японии отделилась от остальной компании, потому что американские оккупационные войска стремились предотвратить монополизм. Эта организация развивалась как отдельная корпорация с несколько иной культурой управления. Toyota Motor Sales в Соединенных Штатах первоначально создавалась японскими руководителями, но по мере стремительного роста компании на работу приходило много американских менеджеров и руководителей, и философия Toyota укоренилась не так, как в производственных отделениях Toyota.

Возможно, неудивительно, что сотрудники, обеспечивающие поставку деталей в автосалоны через сеть складов (принадлежащих Toyota Motor

Sales), следуют принципам производственной системы Toyota. Toyota регулярно занимает первые места среди автомобилестроительных компаний по показателю наличия запчастей и применяет все принципы производственной системы Toyota в центрах распределения, через которые проходит поток запчастей. Со времени публикации «Философии Toyota 2001» другие отделения Toyota Motor Sales работают над трактовкой этих принципов применительно к своим операциям. Более того, Фудзио Тё опубликовал отдельный документ под названием «Философия Toyota в продажах и маркетинге» (2001 г.), чтобы адаптировать принципы Toyota к этим функциям.

В Toyota Motor Sales в Соединенных Штатах усердно работали над адаптацией и применением на практике духа Toyota. Неудивительно, что базовая модель Toyota в продажах и маркетинге такая же, как и во всей остальной компании, — уважение к людям и непрерывное совершенствование. Уважение к людям уже глубоко укоренилось в культуре организации продаж и маркетинга. Как и в остальных частях Toyota, в Toyota Motor Sales это означает стремление к совершенству в отношении удовлетворенности заказчика, развитие членов команды и уважительное взаимодействие со всеми партнерами. Описанное в главе 7 создание зеленого комплекса для новых офисов в г. Торрэнс, штат Калифорния, — еще один пример проявления уважения к людям в Toyota Motor Sales. Распространение принципов Toyota в Toyota Motor Sales — не то же самое, что его распространение в другой компании, где никогда раньше не сталкивались с чем-то подобным. История Toyota Motor Sales насчитывает несколько десятков лет, принципы Toyota в крови у самых пожилых лидеров. Например, Джиму Ленцу, президенту Toyota Motor Sales, было очень трудно точно сформулировать, с чего началось их освоение дао Toyota:

> *Благодаря влиянию японской компании-учредителя в головном офисе Toyota Motor Sales люди больше прониклись ДНК Toyota, чем в периферийных отделениях. Основополагающие ценности сначала доводились до сведения сотрудников в головном офисе, а потом распространялись по региональным точкам во всех Соединенных Штатах. В последние 10 лет господин Тё сыграл ключевую роль в усилении ДНК Toyota. Он признает важность формализованного обучения для обеспечения сохранности наших основополагающих ценностей.*
>
> *Я работаю в этой компании уже 25 лет и принимал участие в формальных учебных занятиях, но мне никогда не приходилось сдавать, например, официальный «Тест на профессиональное владение ДНК Toyota». дао Toyota — в мировоззрении, в сердце компании. Можно*

предположить, что по служебной лестнице здесь поднимаются те люди, которые лучше понимают дао Toyota и больше применяют его на практике. На самом деле я не могу выделить одну причину, объясняющую, каким образом передаются традиции и ценности. ДНК Toyota сохраняет свою силу, потому что мы такие, потому что именно так мы ведем бизнес.

Джиму Ленцу трудно объяснить это, потому что дело в культуре — в чем-то всеобъемлющем, способе всего существования.

На ранних этапах создания компании в Америке многие получили доступ к этому особому опыту и обучались непосредственно у наставника, выросшего в Японии, внутри культуры Toyota. Сейчас ситуация изменилась, и стоит задача целенаправленно и формально привить эту культуру всем, кто работает в компании, не приглашая армию японских наставников. С помощью формального обучения трудно изменить мышление людей и заставить их «уважать других»; обучение в основном сконцентрировано на методологии решения проблем для обеспечения непрерывного совершенствования.

Мы считаем, что пример Toyota Motor Sales полезно изучить многим организациям в сфере услуг. Компании удалось распространить бережливое мышление на работу с транзакциями и интеллектуальную работу. Кроме того, в каком-то смысле она оказалась почти в такой же ситуации, как и другие компании вне Toyota, стремящиеся привить в своих организациях бережливое мышление. Некоторые базовые инструменты и концепции бережливого мышления и формального метода решения проблем в отдельных частях Toyota Motor Sales были введены совсем недавно, а некоторые дилеры сейчас впервые знакомятся с этими инструментами и концепциями.

ПРЕПОДАВАНИЕ БЕРЕЖЛИВОГО МЫШЛЕНИЯ В УНИВЕРСИТЕТЕ TOYOTA

Как применить концепции бережливого производства к транзакционным процессам, таким как продажи и маркетинг? Университет Toyota был создан в 1998 г. для преподавания широкого спектра курсов в Toyota Motor Sales; это учреждение отвечает за преподавание, консультирование и наставничество по бизнес-практикам Toyota и бережливому мышлению, а также за обучение лидерству. Людям пришлось пойти учиться и многое прояснить, например, как можно адаптировать базовые заводские инстру-

менты производственной системы Toyota к процессу продаж. Майк Моррисон, вице-президент и декан Университета Toyota, много лет стремился к этому еще до публикации «Философии Toyota 2001».

> *Обычно «кайдзен-проект» в цехе занимает в сумме пару дней — а экономический эффект составляет пару сотен долларов, но достаточное количество таких проектов имеет большое значение за счет создания культуры непрерывного совершенствования. При совершенствовании операций продаж, планирования запуска новой модели и разворачивания новых дилерских программ редко встречаются такие возможности быстрого улучшения. Большинство наших проектов длятся от трех до шести месяцев, и люди работают с процессами более высокого уровня. В результате нам пришлось сменить набор инструментов. Когда мы начинаем обучать этому людей, мы пытаемся помочь им понять разницу между тем, как на заводе используют кайдзен в применении к отдельной небольшой проблеме («комнатная» проблема, потому что ее можно охватить взглядом и оптимизировать решение) и в применении к более крупным, «некомнатным» проблемам, на решение которых могут уйти годы. Вы, возможно, так и не узнаете, оптимизировали ли вы решение: хотя вы выбрали решение, которое, по вашему мнению, сработает лучше всего, рынок постоянно меняется.*

Университет Toyota не совсем похож на производство Toyota, где мы привыкли к скромным помещениям, полностью адаптированным под нужды завода. Помещения Университета Toyota, напротив, выглядят как офисы процветающей компании из Кремниевой долины. Они расположены на высоком этаже здания в солнечной южной Калифорнии; окна от пола до потолка открывают поразительные виды на окружающий город. Университет был целенаправленно создан как место, где можно отдохнуть и расслабиться (в нишах висят картины и стоят разноцветные стулья, чтобы можно было посидеть небольшими группами).

Университет Toyota предлагает множество различных курсов — от базовой ориентации для недавно нанятых сотрудников по истории и философии Toyota до обучения тому, как проводить развитие на рабочем месте (On the Job Development, OJD), и обучения высшего руководства стратегическому менеджменту. Один из наиболее успешных проектов — короткий курс под названием «Бережливое мышление» — обучение основам оценки своих процессов для выявления потерь и выработки представления о будущем состоянии и действий по его достижению. Те, кто

читал книгу Вумека и Джонса «Бережливое производство», увидят, что она сильно похожа на этот курс. Термин «бережливое производство» на Toyota исторически не использовался, но был принят в Toyota Motor Sales США и стал частью местной культуры этой организации. Люди из Японии увидели, что дела на Toyota Motor Sales идут хорошо — что они серьезно изучают кайдзен, — и не стали вмешиваться.

Семинары по бережливому мышлению не так уж отличаются от того, что делают в других компаниях, внедряющих бережливые технологии. Есть несколько инструкторов, преподающих этот предмет, и их задача — свести лекции к минимуму, а работу над реальными проблемами увеличить до максимума. Они настаивают, чтобы команды приходили на курсы со своими реальными проблемами. Они также выезжают в организации, чтобы поработать с командой над реальной проблемой. Раньше они пытались строго придерживаться процесса «планируй — делай — проверяй — реагируй», очень подробно документируя каждый шаг, но увидели, что многие процессы здесь недостаточно стабильные или повторяющиеся, чтобы описывать их так же подробно, как производственные процессы. Инструкторы предпочли упростить модель до «планируй — делай — учись»; их больше интересует процесс мышления. В чем проблема? Давайте узнаем первопричину, копнув поглубже и задавав вопрос «почему?». Теперь давайте сделаем шаг назад и творчески подумаем о вариантах, опробуем их и извлечем урок из того, что мы пытаемся делать. Во многих процессах на Toyota Motor Sales обычно чуть больше внимания уделяется многовариантному мышлению, но в основном процесс решения проблем здесь примерно такой же, как и везде на Toyota. Моррисон всегда стремится определить природу реальной ситуации, а не пытаться насаждать методы, которые здесь не подходят.

В 1989 г. я много пытался преподавать метод практического решения проблем и цикл PDCA, но мы не могли заставить людей проглотить это. Курс был мертворожденный. Джек Уэлч применял свою методику «Work Out» («Разминка»), а мы, можно сказать, создавали потери («Waste Out»). Мы мучились с традиционным набором инструментов и наконец поняли, что его необходимо адаптировать. Поэтому мы стали концентрироваться на открытых системах и более широких методах решения проблем, которые обеспечивали большее воздействие. Первоначально занятие по PDCA длилось пять дней. По методу практического решения проблем — три дня. Занятия были слишком ориентированы на производство, и людям казалось, что к ним это неприменимо. Акцент делался на решении проблем и починке не-

исправных элементов. А люди работали в автомобильных салонах, где процессы нестабильны и хочется не исправить их, а взорвать. В университете мы осторожно применяли очень облегченный, сконцентрированный на клиенте подход — адаптированный к их потребностям, а не к нашим личным догадкам. Мы очень довольны, что добились успеха в работе с отдельными подразделениями; процесс согласован с Японией, так что мы говорим на одном языке. В то же время мы «продвинутые» и используем более структурированный метод решения проблем, но при этом отводим больше неструктурированного времени на размышление. Обучение адаптируется под каждую конкретную группу.

Некоторые инструкторы пришли из службы логистики запчастей в Toyota Motor Sales, где их серьезно обучали производственной системе Toyota. Опыт работы с процессами с более высокой степенью повторяемости помог им увидеть возможности совершенствования процесса в менее повторяющихся процессах, связанных с работой с информацией. Люди, выбранные для работы в университете в качестве преподавателей, обучены достаточно, чтобы понимать реальную ситуацию и адаптировать обучение и решение проблем к ситуации у заказчика.

Все сотрудники Университета Toyota, занимающие административные должности, даже те, кто имеет титул «младший декан», являются инструкторами-практиками. Все они выросли в Toyota Motor Sales и изучили дао Toyota неформально, через ежедневное наставничество. Уилл Декер, младший декан, вспоминает, как 23 года назад он только что ушел из американской компании и примкнул к Toyota. Он был изумлен, увидев, как часто японские сотрудники ходили разговаривать с дилерами и клиентами. Он начал работать на Toyota в службе маркетинга запчастей, и за первые шесть месяцев у него буквально открылись глаза. «Я помню, как мой японский координатор сказал: "Нужно идти смотреть, нужно идти, чтобы увидеть". Он не называл это "*генти генбуцу*" — это было нечто основополагающее. Просто подразумевалось, что человек идет, слушает и слышит, что происходит у источника».

Одна из задач Университета Toyota — сохранение истинного духа Toyota и адаптация культуры компании для лучшего ее понимания на Западе.

Сейчас, когда бизнес-практики Toyota считаются вершиной реализации принципа непрерывного совершенствования, сотрудники Toyota обучаются в Институте Toyota в Японии, чтобы стать сертифицированными координаторами, получить необходимые знания и опыт. Некоторые аспекты бизнес-практик Toyota шире, чем прежние методы практического

решения проблем, и Университет Toyota работает над тем, чтобы использовать это обстоятельство для поддержки более широкого стратегического мышления.

Подход Toyota к распространению бережливого мышления в Toyota Motor Sales отличается несколькими интересными особенностями, отражающими культуру компании.

1. Университет Toyota был создан по собственной инициативе Toyota Motor Sales в Соединенных Штатах, а не по приказу из Японии. Toyota стремится к тому, чтобы местные отделения и даже члены команды в обучении проявляли инициативу.
2. Руководители в Японии понимают свои сильные и слабые стороны. Например, они осознали, что подходы Toyota необходимо адаптировать к местной культуре и в этом им нужна помощь американцев.
3. Корпоративный офис в Японии стремится стимулировать кайдзен и подходит к этому гибко. Сформулировать и адаптировать подходы можно по-разному. Например, Toyota Motor Sales в США разрешили самостоятельно составить курс по бережливому производству и использовать не такую терминологию, как в Японии.
4. В Университете Toyota поняли необходимость адаптировать методики производственной системы Toyota, чтобы они соответствовали процессам продаж и маркетинга, где повторяемость ниже и не все происходит в замкнутом пространстве цеха.
5. В Университете Toyota признают, что в организации продаж есть рутинные транзакционные процессы, к которым можно применить многое из производственной системы Toyota; в университете есть координаторы, которые могут помочь организациям осуществить такую адаптацию.
6. Университет Toyota — корпоративная организация, предоставляющая поддержку «сэнсэев», но отдельные бизнес-единицы должны «вытягивать» обучение из университета и нести ответственность за обучение и ведение проектов.
7. Ценности и принципы, которые преподают в Университете Toyota, полностью соответствуют ценностям и принципам корпорации в Японии и лидеров Toyota Motor Sales.
8. Со временем курсы в Университете Toyota стали больше соответствовать преподаванию методов Toyota в разных странах мира; в университете продолжают совершенствовать программы и адаптировать их к особенностям продаж.

КАЙДЗЕН В ФИНАНСОВОМ ОТДЕЛЕ TOYOTA MOTOR SALES

Лучший отдел Университета Toyota — финансовый. Как ясно из названия, отдел отвечает за все финансовые вопросы Toyota Motor Sales, в том числе за работу с импортными пошлинами, возвратом налогов и финансовыми отчетами Toyota Motor Sales. Как и все остальные отделы Toyota Motor Sales, этот отдел существует несколько десятков лет и проникся философией Toyota в процессе роста. Однако его сотрудники не считали, что дальше двигаться некуда. Кроме того, в то время в отдел приняли много новых сотрудников, в том числе Трейси Дой, вице-президента группы и финансового директора, пришедшей в Toyota в 2000 г. из AT&T Wireless. Отдел таможенных пошлин и налогов возглавляет Джон Кеннелли, вице-президент по налогам на корпорации и международным таможенным сборам, пришедший в Toyota из General Motors в 2004 г.

Трейси Дой погрузилась в методологию Toyota, когда стала работать в компании. В частности, она прошла довольно много официальных учебных курсов. Например, вместе со всеми руководителями своего уровня она приняла участие в недельной программе развития руководителей, где основное внимание уделялось производственной системе Toyota. Организована она была Институтом Toyota в Японии. Трейси Дой много получила от этих занятий: она познакомилась с историей компании и постигла смысл концепции Toyota при подробной разборке практических примеров. Самым большим преимуществом программы стало общение с руководителями из различных подразделений компании. Каким бы ценным ни был этот курс, она осознала, что затронула только верхи, а настоящее обучение происходит только при постоянном пребывании в среде производственной системы Toyota и непрерывной практике кайдзен в своей организации.

Хотя компания Toyota Motor Sales уже несколько десятков лет практикует методы Toyota, ее президент господин Юки Фуно в 2004 г. заявил, что в применении кайдзен Toyota Motor Sales как дистрибьюторская компания и близко не подошла к уровню производственных площадок. Трейси Дой согласилась со справедливостью такой оценки. Господин Фуно поставил своему исполнительному комитету хосин-цель: повысить уровень применения кайдзен. Для Трейси и ее группы это стало внутренней хосин-целью, связанной с общей целью Toyota Motor Company по укреплению производственной системы Toyota. Каждый вице-президент группы должен был приготовить хосин-цель для повышения уровня применения кайдзен, а потом эту цель распространили по отделам. Трейси Дой, ответственная за организацию из 152 сотрудников, разработала годовой план, касающийся

своих непосредственных подчиненных, а Джон Кеннелли разработал план для 24 человек в своей группе по налогам и таможенным пошлинам.

Джон Кеннелли взял на себя ответственность за начало развития культуры кайдзен в отделе налогов и таможенных пошлин, когда впервые пришел в компанию в 2004 г. Как человек, не знакомый с культурой Toyota, он был очень воодушевлен и признал, что дух кайдзен здесь сильнее, чем в General Motors, откуда он пришел:

> *В General Motors у нас, руководителей финансового отдела, никогда не было формальных задач по совершенствованию процессов. Достаточно регулярно возникала новая методика совершенствования процесса или «программа месяца», но, честно говоря, никто это всерьез не воспринимал. Здесь, на Toyota, наш вице-президент группы (Трейси Дой) дала понять: кайдзен — не просто очередная «программа месяца». Это неотъемлемый элемент производственной системы Toyota. Чтобы попробовать формально интегрировать кайдзен в культуру финансового отдела, мы ввели в годовой план работы каждого сотрудника абсолютно конкретные цели, включив их в аттестационные документы и, соответственно, в процесс оценки работы. Кроме того, у нас есть официальные и неофициальные способы визуализировать наши успехи по совершенствованию процесса и вознаграждать сотрудников за усилия. Члены команды получают награду, когда выполняют свои личные задачи или задачи отдела, а если эти задачи не выполнены, это отрицательно влияет на оценку производительности рабочего. Неофициально отделам выделяется бюджет для внеочередного поощрения участия сотрудника в мероприятиях по кайдзен. Кроме того, разного рода нематериальные вознаграждения позволяют отмечать вклад сотрудника в кайдзен и иные действия по совершенствованию. По всему отделу уже развешаны стенды с описаниями событий в формате А3; люди верят, что, если хочешь добиться реальных усовершенствований, нужно очень хорошо знать процесс. Здесь, на Toyota, наши действия по совершенствованию процесса всегда идут в рамках процесса кайдзен и в духе дао Toyota, а на General Motors каждые год или два возникала новая программа — а вместе с ней и новая терминология.*

Результаты множества маленьких кайдзен-проектов, проведенных сотрудниками финансового отдела к концу 2004 г., впечатляют:

- создано 59 команд;
- проведено 8 межфункциональных проектов;

- начато 122 проекта (из них на конец года 66 завершено, 39 — в работе);
- сэкономлено более $2,2 млн за счет повышения производительности и сокращения затрат;
- сэкономлено более 11 000 человеко-часов.

Не все эти проекты были технически сложными. Но Юкитоси Фуно, председатель и генеральный директор Toyota Motor Sales, призывал к быстрым и простым кайдзен-действиям, чтобы кайдзен стал частью корпоративной культуры Toyota Motor Sales. Пример такого подхода — проект, связанный с оплатой пошлин. Каждый день в порт приходит много легковых и грузовых автомобилей, и каждый день Toyota оплачивает пошлины на них, в сумме составляющие более $500 млн в год. Кайдзен-команда из отдела таможенных сборов рассмотрела возможность участия в новой пилотной программе, что позволило бы оплачивать эти пошлины ежемесячно, а не ежедневно; в итоге Toyota стала одной из первых компаний, получивших на это разрешение правительства. Результат: экономия более $1 млн за счет процентов, а также значительное сокращение административной нагрузки (так как раньше этот процесс выполнялся каждый день) и экономия трудозатрат на сумму $1,1 млн в год.

На второй стадии в 2005–2006 гг. финансовый отдел перешел к более крупным проектам; стали уделять больше времени составлению блок-схем процессов, используя прием, который в Университете Toyota называют «процессом больших листов». Еще это называют составлением карты потока создания ценности. Целью этих проектов является оптимизация процессов от начала до конца. Процесс больших листов очень пригодился при работе над выполнением требований закона Сарбейнса–Оксли[1]. Для этого необходимо публиковать качественные финансовые отчеты, к чему Toyota, которая гордится предоставлением общественности правдивых финансовых результатов, относится очень серьезно. В финансовом отделе собрали команду для работы по принципу «планируй — делай — учись» и составили блок-схемы в мельчайших деталях. Так они смогли увидеть, насколько неэффективен был существующий процесс документации с его многочисленными бесполезными этапами. Выровняв процесс, команда вовремя сдала все документы и впервые прошла проверку.

Трейси Дой очень рада, что сконцентрировавшись на совершенствовании процесса, финансовому отделу удалось пролить свет на некоторые процессы и заинтересовать сотрудников.

---

[1] Закон 2002 г. о борьбе с корпоративным и бухгалтерским мошенничеством. — *Прим. пер.*

Через три года после старта программы в 2004 г. финансовый отдел осознал, что им далеко до завершения. Начинали они с элементарного решения проблем, концентрируясь на более повторяющихся транзакционных процессах, а затем перешли к более крупным проектам, требующим больше знаний и навыков. Трейси Дой не терпелось серьезнее заняться измерением и отслеживанием успехов. Три года было посвящено развитию навыков решения проблем, и она считает, что ее отдел готов поставить себе амбициозную цель, чтобы радикально что-то изменить. Более того, она сказала, что ее люди очень хотят начать работать на новом уровне.

Для поддержания энтузиазма сотрудников Трейси и Джон постарались, чтобы они получали удовольствие от процесса. Многие мероприятия были призваны сделать совершенствование процесса похожим на игру и распределить небольшие призы, например подарочные карточки Starbucks. Джон Кеннелли приводит один пример:

> *Мы заметили, что, если постоянно не стимулировать сотрудников, проекты стартуют, а потом скапливается огромное количество незавершенного производства, но ничего не доводится до конца. В ноябре прошлого года мы попытались решить эту проблему, проводя интересные мероприятия — мы назвали это «Состязание за ланч с финансовым директором». В этом состязании команда, завершившая начатый цикл «планируй — делай — учись» к определенной дате, участвует в конкурсе, а победитель идет на эксклюзивный ланч с Трейси. Мы постарались отобрать разноплановые завершенные проекты и вознаградить людей, организовав хороший обед. Мы замечательно провели время — много фотографировались, сделали футболки кайдзен-команды, и каждая команда кратко отчиталась о своем проекте перед нашим финансовым директором. Честно говоря, все это стоило не слишком дорого, потому что мы, финансисты, очень бережно относимся к деньгам, которые тратим на попытки создать свою кайдзен-культуру.*

Другие компании могут поучиться у финансовой группы Toyota Motor Sales, как начинать развивать бережливое мышление.

1) Бережливое мышление начали развивать в атмосфере уважения к людям, которое являлось элементом культуры предприятия, развивавшейся несколько десятков лет.
2) Стимул повышать уровень кайдзен президент Toyota Motor Company в Японии передал президенту Toyota Motor Sales, который пере-

дал его вице-президенту группы, и так — по всем иерархическим уровням, согласно процессу хосин.

3) Внутренние эксперты (Университет Toyota) играли роль учителей, консультантов и наставников, а ответственность за совершенствование полностью лежала на тех, кто руководил организацией.
4) Программа началась с быстрого и простого решения проблем, и первые два года никто не ожидал значительных финансовых результатов.
5) Группа не стала мучиться, как применить бережливое мышление к операциям в сфере услуг, явно отличной от производства, а просто начала выявлять и решать повседневные проблемы и постепенно браться за более масштабное совершенствование потока работ.
6) На этот процесс потратили сравнительно немного денег; награды специально сделали недорогими, но запоминающимися.
7) У высшего руководства хватило терпения в течение первых двух лет сконцентрироваться на развитии сотрудников и командной работы, а не на финансовых результатах.
8) Когда члены команды и руководители начали наращивать профессионализм в решении проблем, они захотели поставить себе гораздо более амбициозные задачи, чтобы работать на уровне показателей всей организации. Сотрудники были готовы к этому, их не нужно было дополнительно мотивировать.

ЯВЛЯЕТСЯ ЛИ TOYOTA MOTOR SALES БЕРЕЖЛИВЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ?

Нас как консультантов часто спрашивают: есть ли у нас опыт «развертывания бережливого производства» в организации из сферы услуг? Подобный разговор обычно начинает человек, которому поручили возглавить работу по внедрению бережливого производства.

Вопрос: Мы за последние два года внедрили бережливое производство в цехах и получили очень хорошие результаты: объем запасов резко сократился, время выполнения заказа тоже, производительность и качество повысились — а сейчас руководство попросило нас применить методы бережливого производства в нашей обслуживающей организации, например, в разработке продукта, продажах и маркетинге, информационных технологиях. Вы видели компанию, успешно это реализовавшую, или, может, Toyota уже это сделала?

Ответ: Во-первых, мы вынуждены поставить под сомнение ваше утверждение о том, что вы «внедрили бережливое производство». Мы считаем, что вы начали что-то делать и понимать инструменты. Во-вторых, нельзя просто взять производственные решения и скопировать их в сфере услуг. В-третьих, процессы в сфере услуг бывают разные — некоторые очень простые и повторяющиеся, другие — очень сложные и уникальные в каждой ситуации.

Вопрос: Правильно, проблема именно в этом. Производство легко понять и увидеть; мы провели несколько кайдзен-мероприятий, и каждый раз достигали значительных улучшений, которые можно измерить. Гораздо сложнее делать это в обслуживающей организации, где люди не видят результатов. Можно ли посетить какое-нибудь предприятие, где есть хорошие примеры того, как выглядит бережливое производство в обслуживающей организации и попытаться убедить некоторых руководителей служб, что оно будет работать и у них?

Продолжение разговора вы наверняка представляете. В этой главе мы кое-что узнали. Во-первых, сейчас вы знаете, что в Toyota Motor Sales, по крайней мере в Америке, тоже пытались понять, как применять бережливое производство и производственную систему Toyota в транзакционных процессах. Университет Toyota много лет занимается преподаванием и консультированием, пытаясь определить, как лучше всего помогать различным отделениям организации, которые сталкиваются с разными проблемами. Они пришли к выводу, что в некоторых случаях необходимо выходить за рамки набора инструментов Toyota и рассматривать другие точки зрения и методологии, чтобы обеспечить «мышление открытыми системами».

Toyota Motor Sales начала с очень прочного фундамента дао Toyota — уважения к людям, непрерывного совершенствования и таких основополагающих элементов, как «генти генбуцу». На Toyota существует прекрасно разработанная методология решения проблем, недавно поднявшаяся на новый уровень: от практического решения проблем перешли к концепции бизнес-практик Toyota. Существует единая мощная культура, поддерживающая стратегическое мышление, приоритет требований заказчика и выделение инвестиций на развитие сотрудников. Благодаря этой культуре в Toyota Motor Sales очень спокойно и вдумчиво подошли к повышению уровня кайдзен путем экспериментов — попробовать что-то, подумать, усвоить урок. В компании следовали методологии «планируй — делай — учись»; сейчас метод PDCA является элементом методики бизнес-практик Toyota. Наконец, за процесс и за изменения отвечают не эксперты Университета Toyota, а каждая отдельная организация, с которой они работают.

КЛЮЧЕВЫЕ МОМЕНТЫ, КОТОРЫЕ МОГУТ БЫТЬ ПОЛЕЗНЫ ДЛЯ ВАШЕЙ КОМПАНИИ

1) Пример Toyota Motor Sales показывает, что такие ценности дао Toyota, как взаимное доверие и непрерывное совершенствование, вполне подходят обслуживающим организациям.
2) В Toyota Motor Sales модифицировали производственную систему Toyota и инструменты управления, чтобы они соответствовали культуре и сфере деятельности компании.
3) Основополагающие ценности и способы ведения бизнеса по методам Toyota преподают сначала высшему руководству, а потом спускают вниз по иерархической лестнице, причем руководители становятся преподавателями.
4) ДНК Toyota передается не через обучение в аудиториях, а через практику и наставничество в решении проблем на рабочем месте.
5) Преобразования направляет высшее руководство, уделяя основное внимание развитию, а не показателю рентабельности инвестиций.

Глава 17

РАЗВИТИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ КОМПЕТЕНТНЫХ СОТРУДНИКОВ С ЦЕЛЬЮ ДОЛГОСРОЧНОГО ВЗАИМНОГО ПРОЦВЕТАНИЯ

> Никогда не начинайте только с идеи об изменении культуры. Всегда начинайте с проблемы, с которой столкнулась ваша организация; только когда вы поймете проблемы бизнеса, следует спросить себя, помогает или мешает существующая корпоративная культура решению этих проблем. Всегда думайте о культуре как об источнике своей силы. Это сухой остаток ваших прошлых успехов[1].
>
> *Эдгар Шайн, профессор Массачусетского технологического института, Школа менеджмента Слоуна*

ПРЕОБРАЗОВАНИЕ ПО МЕТОДАМ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА: ИНСТРУМЕНТ СОКРАЩЕНИЯ ПОТЕРЬ ИЛИ ИЗМЕНЕНИЕ КУЛЬТУРЫ?

На протяжении всей книги мы говорили, что Toyota Motor Company — нечто гораздо большее, чем просто бизнес, направленный на принесение прибыли акционерам. Это социальный институт. Многие предпринима-

[1] Шайн, Эдгар Х. Пособие по сохранению корпоративной культуры (The Corporate Culture Survival Guide), Сан-Франциско: Jossey-Bass, 1999, с. 189.

тели начинают бизнес, стремясь разбогатеть и пораньше уйти на заслуженный отдых. Сакити Тоёда, который изобрел более эффективные станки, чтобы женщины на фабриках в сельской местности не страдали от изматывающего труда, стремился не к этому. И своему сыну Сакити Тоёда желал не этого, когда сказал: «Я внес свой вклад в развитие общества, Кийтиро, теперь твоя очередь». И Кийтиро думал не об этом, когда добровольно ушел в отставку после кризиса в компании. Эти лидеры думали о создании социального института, который переживет их и обеспечит взаимное процветание на протяжении многих поколений. Они с энтузиазмом стремились способствовать развитию общества.

С тех пор Toyota превратилась в мощнейшую транснациональную корпорацию, а лидеры компании усердно работают над сохранением первоначальных ценностей, положенных в ее основу. Как позднее сказал Фудзио Тё в предисловии к «Философии Toyota 2001»:

Со времени основания Toyota мы следовали основополагающему принципу: вносить свой вклад в процветание общества через производство высококачественных товаров и услуг. Наша практика ведения бизнеса и действия, основанные на этом основополагающем принципе, способствовали формированию ценностей, убеждений и методов ведения бизнеса… которые в совокупности известны как производственная система Toyota.

В совокупности эти ценности, убеждения и методы ведения бизнеса образуют корпоративную культуру. На протяжении всей книги мы говорили, что производственная система Toyota отражает в определенной степени черты восточной философии и мышления. Невозможно отрицать, что Toyota, по духу — японская компания, ведь ее корпоративная культура сформировалась в этой стране. Мы также знаем, что лидеры Toyota за 20 лет многое поняли о том, что самое важное в культуре Toyota, и успешно распространили это понимание на другие страны и культуры по всему миру. Это потребовало большой настойчивости и терпения; Toyota и сейчас продолжает учиться. Значит, в организационной культуре Toyota есть то основное, что может быть перенесено в другие культуры, хотя и не без адаптации.

Toyota создала новую парадигму управления предприятием. «Парадигма» — это фундамент мышления, определяющий то, как мы видим мир, что мы принимаем за достоверную информацию и во что мы верим. Бережливое производство было новой парадигмой, сменившей прежнее мышление категориями массового производства, характерное для большей части промышленников на Западе. Компании либо должны измениться в соответствии с новой парадигмой, либо они окажутся неконкурентоспо-

собными, поскольку бережливое производство больше соответствует современному стремительно меняющемуся обществу, в котором заказчики требуют, чтобы все больше внимания уделялось вкусам отдельных клиентов. С тех пор как впервые была издана эта эпохальная книга The Machine Than Changed the World («Машина, которая изменила мир»), термин «бережливый» стал модным, и все считали своей обязанностью запускать программы по бережливому производству. Параллельно развивалась концепция шести сигм, в основном благодаря успеху таких компаний, как Allied Signal и General Electric. Эти две концепции неизбежно должны были объединиться в Lean Six Sigma («бережливое производство + шесть сигм»). Все эти усилия были нацелены на улучшение, но не потеряли ли мы кое-что по дороге?

В этой книге мы доказываем, что в пути мы действительно кое-что потеряли. Мы потеряли суть производственной системы Toyota — душу компании. Мы считаем, что в большинстве компаний концепция «бережливое производство + шесть сигм» стала просто набором инструментов для сокращения затрат, а в некоторых случаях также для повышения качества. Применение бережливого производства + шесть сигм в компании контролирует совет директоров, которые хотят регулярно получать отчеты о краткосрочных бизнес-результатах этой программы. Методы Toyota — это не просто программа. Типичный подход к концепции «бережливое производство + шесть сигм» соответствует западному мышлению (простые причинно-следственные отношения) и общему восприятию бизнеса как технической системы, которой нужно с умом манипулировать с помощью нужного набора инструментов, чтобы добиться возврата инвестиций. Мышление такого типа совершенно чуждо человеческим системам, лежащим в основе производственной системы Toyota.

Вернемся к первоначальному вопросу: какова же цель преобразований по методам бережливого производства? Применить инструменты для ликвидации потерь и достижения краткосрочных улучшений ключевых показателей производительности? Или учиться у Toyota, как стать мобильной и высококонкурентоспособной обучающейся организацией в долгосрочной перспективе? Мы считаем, что ответ вашей компании на вопрос о цели перехода на бережливое производство определит ваш подход к преобразованиям.

Тем, у кого есть срочная потребность сократить затраты или срочно решить критичную проблему дефектов/срыва сроков поставки и кто применяет бережливое производство + шесть сигм исключительно с этой целью, эта книга будет полезна в меньшей степени. Тем, кто воодушевлен и хочет создать великое предприятие, которое их переживет, мы можем

дать совет. Все начинается с понимания трудностей, с которыми вы столкнулись. Мы уже говорили, что культуру Toyota, развивавшуюся в Японии, очень трудно воспроизвести в других компаниях, особенно в западных странах.

Чтобы понять, почему это так трудно, полезно оглянуться на то, чему мы научились за столетия управления изменениями, успешного и не очень; поэтому мы хотели бы еще раз кратко рассмотреть это богатое наследие. Мы знаем, что формирование культуры — трудная задача, а изменение уже укоренившейся культуры — задача, способная испугать многих, но мы верим, что надежда есть.

ТРУДНОСТЬ ВЫСТРАИВАНИЯ ПОТОКА СОЗДАНИЯ КОМПЕТЕНТНЫХ СОТРУДНИКОВ В КОНТЕКСТЕ ТРАДИЦИОННОГО ЗАПАДНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Мы прекрасно помним, как в начале 1980-х гг. американские автомобилестроительные компании наконец осознали, что японское качество чем-то отличается. Поток импорта небольших машин из Японии захватывал рынок бюджетных автомобилей, и американские автопроизводители протестовали против несправедливости, приписывая успешность этого импорта нечестным методам торговли, низкой заработной плате и вероломному сотрудничеству японского правительства с частными корпорациями. Постепенно стало ясно, что американским покупателям на самом деле нравились эти маленькие японские машины. Они ездят… ездят… и ездят. Японские автомобилестроительные компании прекрасно справлялись с задачей изготовления качественных машин, обладающих разумным набором характеристик и почти не требующих ремонта.

Нас часто спрашивают, почему Toyota столь любезно открыла двери конкурентам и разрешает коллективные и частные экскурсии по своим заводам. Еще нас спрашивают, почему американские автомобилестроительные компании, видевшие производственную систему Toyota в действии, нанимавшие бывших руководителей Toyota в качестве консультантов или сотрудников, а в случае с General Motors — владеющие половиной NUMMI, просто не скопировали эту систему, тем самым сведя на нет конкурентное преимущество Toyota. Этот вопрос отражает фундаментальную культурную установку относительно того, благодаря чему высокопроизводительная организация работает так хорошо. Это установка такова: существует некий набор технических систем и процедур, которые можно

внедрить, но основные трудности лежат в освоении технологий и процедур. Раз американские автомобилестроительные компании имели возможность наблюдать эту систему и обучаться ей, они должны быть в состоянии ее внедрить, если бы у них было желание. Как оказалось, американские компании не смогли научиться тому, что было у них прямо перед глазами. Наверное, дело в некомпетентных менеджерах, значит, надо их уволить и нанять руководителей, которые все сделают правильно.

Мы считаем, что существует набор глубоких психологических установок, блокировавший восприятие американских менеджеров или, возможно, поставивший перед ними настолько непреодолимые барьеры, что они не смогли реализовать то, чему научились. Эти установки настолько мощные, что смена команд руководителей ни к чему не привела. Такие убеждения можно представить в виде простой модели (см. рис. 17.1). Механистический подход западных руководителей предполагает, что ключ к успеху — принять правильные решения по внедрению правильных инструментов и технологии. Кто принимает эти решения? Конечно же, их должно принимать высшее руководство. Если правильные топ-менеджеры разработают правильную стратегию и сделают правильные инвестиции в правильные продукты и технологию, компания получит конкурентное преимущество и сделает акционеров богаче. Акционеры вкладываются в бизнес, чтобы заработать деньги, и, если цены на акции начнут падать, единственное разумное решение — заменить топ-менеджеров теми, кто сможет лучше принимать решения. Мы не хотим сказать, что эти убеждения всегда неверные. Опыт показывает, что замена команды руководителей новой группой, смотрящей далеко вперед, которая готова отказаться от некоторых продуктов, может закрыть некоторые заводы, произвести слияние с нужными компаниями, разработать новые маркетинговые компании, и которая в целом принимает обоснованные бизнес-решения, может способствовать повышению цен на акции. Мы не эксперты фондовой биржи, но мы замечали тревожную тенденцию: акции, цены на которые быстро растут, обычно падают так же стремительно.

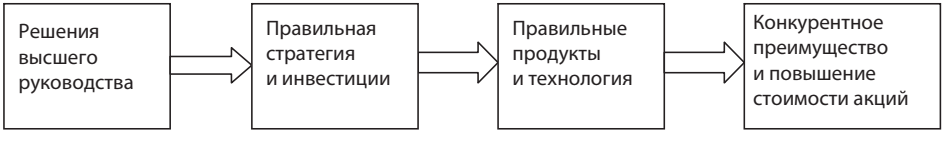


Рис. 17.1. Традиционная логика бизнеса: умные решения и правильные инструменты в сочетании с технологией создают конкурентное преимущество

Toyota не успешнее других в игре слияний, приобретений и стремительно растущей стоимости акций — они просто играют в другую игру. Для Toyota игра заключается в стабильном развитии человеческих систем за счет постоянного нахождения новых способов добавлять ценность для общества. Высшие руководители формируются внутри компании, они всегда играют роль опекунов учрежденного корпорацией сообщества доверия. В него вовлекаются все заинтересованные стороны — сотрудники, бизнес-партнеры, местное сообщество и общество в целом. Согласно фундаментальному убеждению (см. рис. 17.2), на первом месте стоят инвестиции в компетентных сотрудников, системы, поддерживающие развитие людей и мощную культуру, объединяющую все цели за счет общих ценностей, убеждений и целей.

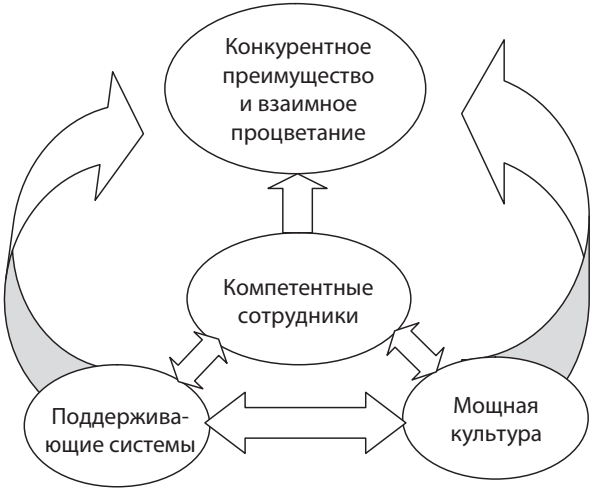


Рис. 17.2. Логика производственной системы Toyota: компетентные сотрудники создают конкурентное преимущество

По сути, основной посыл производственной системы Toyota восходит к тому, что в 1980-х гг. проповедовали гуру по качеству. Нужно встраивать качество в продукт, а не проверять качество уже готового продукта. Качественная продукция — это то, что видит покупатель, но это только верхушка айсберга; философия Toyota основана на непоколебимом убеждении в том, что качественные продукты являются результатом качественных процессов, созданных и совершенствуемых «качественными» (компетентными) сотрудниками. К сожалению, если качественный инструмент или технологию, казалось бы, можно внедрить, то внедрить качественного сотрудника нельзя. Мы считаем, что именно поэтому американские

автомобилестроительные компании за последние 30 лет упустили прекрасную возможность. Они инициировали процессы воспитания компетентных сотрудников и создания соответствующей культуры, но так же быстро приносили это начинание в жертву краткосрочным бизнес-решениям. А эти бизнес-решения не отражали глубинные ценности уважения к людям и непрерывного совершенствования.

Мы многое поняли на встрече с Нате Фурута, когда он проиллюстрировал разницу между ориентацией на процесс и ориентацией на результаты (см. рис. 17.3). Он объяснил: все согласны, что X — плохо: плохой процесс дает плохие результаты. Все согласны, что идеал — это кружок, когда мы используем хороший процесс, чтобы получить хорошие результаты. Затем он объяснил, что разница между хорошим и плохим руководителем заключается в оценке им хорошего процесса с плохими результатами по сравнению с плохим процессом с хорошими результатами. Большинство специалистов, если их спросить, что предпочитает их начальник, выберет хорошие результаты даже при плохом процессе. Показатели и система вознаграждения концентрируются на результатах, поэтому на них мы и нацелены. Нате Фурута с чувством сказал, что результаты без хорошего процесса — просто счастливая случайность, которая немногого стоит. На Toyota предпочли бы хороший процесс, даже без впечатляющих результатов, потому что по крайней мере это будет отправной точкой кайдзен. Процесс повторяется много раз, поэтому его можно анализировать и принимать контрмеры с помощью метода PDCA. Это единственный способ получить воспроизводимые результаты.

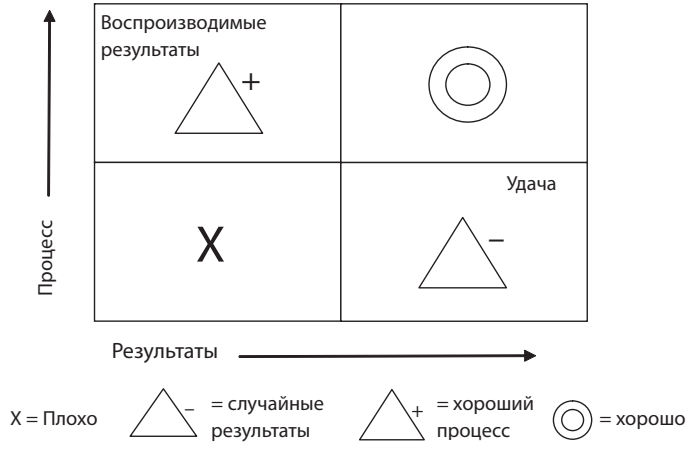


Рис. 17.3. Хорошие результаты при плохом процессе — просто счастливая случайность

Наконец мы обращаемся к вопросу: действительно ли западные компании с культурой, настолько отличающейся от культуры Toyota, могут узнать что-то полезное, изучая ее. Возможно ли изменить культуру? Могут ли западные компании чему-то научиться у компании с восточной культурой? Могут ли индивидуалистичные американцы, мыслящие в краткосрочной перспективе, совместно работать над достижением общих целей? Мы сохраняем оптимизм. Более того, мы верим, что в американских, а также в европейских автомобилестроительных компаниях эксперименты по вовлечению персонала, встраиванию качества в процесс, созданию межфункциональных команд и выстраиванию партнерских отношений с поставщиками уже доказали, что все это возможно и на Западе. Данные отдельных кейсов однозначно на это указывают. *Настоящий вопрос не в том, может ли это сработать, а в том, дадим ли мы этому сработать.*

Нам кажется, что мы пришли к пониманию того, что именно должны делать компании, чтобы создать культуру качества, — это модель человеческих систем, описанная в этой книге. Она начинается с потока создания компетентных сотрудников и со временем требует развития всех поддерживающих систем и навыков ежедневного управления, чтобы поддерживать компетентных сотрудников. Это непросто, но возможно. К сожалению, культура, которую нужно изменить, всячески сопротивляется изменениям.

Изменения культуры невозможно достичь через ограниченную во времени программу изменения культуры; ее необходимо взращивать в течение долгого времени за счет более рациональных методов выполнения работы с акцентом на разработку и производство качественных продуктов. Высшее руководство должно абсолютно четко дать понять, чего оно пытается достичь за счет этих программ. Внедряется ли набор инструментов для достижения краткосрочного сокращения затрат и получения положительных отзывов от инвесторов? Или это обязательство по созданию обучающегося гибкого предприятия, которое будет постоянно искать новые пути добавлять ценность для заказчиков? Мы можем предложить, как следует поступать, но не можем никого заставить так поступать. Стремление к изменениям должно исходить изнутри.

РАЗЛИЧНЫЕ ПОДХОДЫ К ПРЕОБРАЗОВАНИЮ ОРГАНИЗАЦИИ

То, что называют «преобразованием по методам бережливого производства», бесспорно, не первая попытка создать организацию, самостоятельно совершенствующуюся и адаптирующуюся к среде. Собственно, метод

применения бережливого производства в хороших компаниях основан на многих других подходах. Стоит рассмотреть некоторые альтернативные подходы к преобразованиям и сравнить методы бережливого производства, шести сигм, бережливого производства + шесть сигм и производственной системы Toyota. Мы проиллюстрируем это на двух противопоставляемых друг другу кейсах — «Крупное предприятие» и «Малое предприятие».

Преобразования по методам бережливого производства: сравнительный анализ «Крупного предприятия» и «Малого предприятия»

Под названиями «Крупное предприятие» и «Малое предприятие» скрываются два реальных судоремонтных завода, занимающихся исключительно мелким и капитальным ремонтом больших военных кораблей: подводных лодок и авианосцев. Обе компании входят в одну корпорацию. В 2001 г. человек, возглавлявший тогда эту корпорацию, нанял консультантов, работающих по принципам Toyota, чтобы помочь запустить преобразования по методам бережливого производства. Этот руководитель считал, что изменения должны проходить в конкурентной среде, но при этом не спешил с преобразованиями. Он не хотел агрессивно навязывать судоремонтным заводам запуск таких преобразований; он хотел познакомить их с этой идеей в надежде, что они затем сами решат, что делать.

«Крупное предприятие» и «Малое предприятие» очень по-разному подошли к бережливому производству и, по сути, сначала действовали как конкуренты. Каждый хотел сделать это по-своему и доказать, что их способ правильный. На «Крупном предприятии» была тенденция к бюрократизму; там выбрали механистичный подход к преобразованию, начав с создания академии бережливого производства + шесть сигм, успех программы оценивали на основании показателей. На «Малом предприятии» существовала культура командной работы и решения проблем; они предпочли подход, который мы назовем более органичным. Они начали с тестирования новой системы в одном цехе ремонта шаровых клапанов. На обоих предприятиях можно отметить положительные моменты, но ни одно нельзя назвать образцом наилучшей реализации, полностью соответствующим принципам Toyota. С другой стороны, оба эти случая по-своему иллюстрируют очень распространенные тенденции применения методов бережливого производства и шести сигм; в обоих случаях также были достигнуты некоторые успехи. Ниже мы приводим эти кейсы.

МЕХАНИСТИЧНОЕ ПРЕОБРАЗОВАНИЕ ПО МЕТОДАМ LEAN SIX SIGMA НА «КРУПНОМ ПРЕДПРИЯТИИ», АВТОР — РОБЕРТ КУКНЕР[1]

«Крупное предприятие» (7500 сотрудников) — завод, занимающийся ремонтом подводных лодок и авианосцев для флота. Он входит в состав более крупной корпорации и является самым крупным и влиятельным судостроительным заводом компании. В прошлом он имел плохую репутацию по качеству и эффективности. Используя критерии премии качества Малкольма Болдриджа, предприятие сумело добиться значительных улучшений и было отмечено руководством корпорации.

Когда директор по производству в 2001 г. объявил о проведении внезаводского семинара по обучению методам бережливого производства, на «Крупном предприятии» энтузиазма не испытали, потому что люди были убеждены в преимуществе системы TQM на основе критериев премии Болдриджа. Они неохотно поучаствовали в семинаре и согласились провести одно кайдзен-мероприятие с внешним консультантом. Они, похоже, хотели саботировать процесс, выбрав проблему управления проектами без какого-либо реального физического применения, а руководство слабо поддерживало проект.

Когда стало ясно, что корпорация уделяет особое внимание системе бережливого производства, на «Крупном предприятии» разработали подход, соответствующий их бюрократическому стилю: была организована школа для агрессивного обучения экспертов — «черных поясов»; высшее руководство прошло обучение в недавно организованной академии Lean Six Sigma. Стратегия развертывания на «Крупном предприятии» была такова: нанять эксперта с черным поясом по шести сигмам из компании — производителя автомобилестроительного оборудования, который возглавит внедрение бережливого производства вместе с системой шести сигм путем проведения четырех-шестимесячных проектов под руководством внутренних экспертов. «Крупному предприятию» удалось выстроить инфраструктуру для поддержки бережливого производства + + шесть сигм, за что они получили благодарность руководства корпорации. Однако пройдя по заводу, очень трудно было увидеть какие-либо признаки бережливого производства: мало средств визуального управления, много запасов, плохая система 5S, отсутствие стандартов работы и мало признаков вовлеченности сотрудников.

[1] Взято из кандидатской диссертации Роберта Кукнера «Социотехническое исследование развертывания бережливого производства на ремонтном предприятии», Университет Мичигана, г. Энн-Арбор, штат Мичиган, 2008 г.

В течение следующих двух лет «Крупное предприятие» продолжало обучать экспертов («черные и зеленые пояса»); их направляли во все крупные отделы организации. Было реализовано много проектов с отчетами об экономии, но видимых свидетельств изменений по-прежнему было мало. Наконец, было решено сконцентрироваться на механообработке, которая должна была стать пилотной зоной: там ввели 5S, в результате чего, согласно отчетам, было выброшено более 35 тонн мусора и эффект оказался заметен. Затем провели кайдзен-мероприятия, чтобы улучшить отдельные процессы механообработки.

Благодаря этой активной деятельности «черные пояса», приписанные к цеху механообработки, углубили свои навыки и начали с недоверием относиться к поверхностному обучению в академии Lean Six Sigma. Старший агент изменений, владелец «черного пояса», сформулировал это так: «Сотрудники проходят шестимесячную учебную программу, а когда они возвращаются, мне в первую очередь приходится их переучивать». Появилось расхождение между книжными знаниями инструкторов и цеховым опытом закаленных агентов изменений.

Со временем в головном офисе решили, что необходим единый подход к внедрению, и выбрали подход академии Lean Six Sigma. Руководители использовали большое количество показателей и стандартные поэтапные планы действий. Поскольку этот подход был большей частью позаимствован у «Крупного предприятия», оно с радостью ему следовало. На «Крупном предприятии» было ощущение, что «сейчас мы можем выйти на следующий уровень развертывания бережливого производства».

Теперь на «Крупном предприятии» развертыванием бережливого производства заведовал самый энергичный и уважаемый руководитель. Он внедрил строгую стратегию реализации бережливого производства, разработанную «Крупным предприятием», которую отслеживал административно-командными методами. Согласно этой стратегии для каждого руководителя и отдела были установлены обязательные для выполнения контрольные цифры по количеству мероприятий по совершенствованию, участников и инициатив. Все отделы «Крупного предприятия» занимались развертыванием бережливого производства, чтобы уложиться в контрольные показатели; в каждом создавались собственные образцы и накапливался внутренний опыт. Однако отделы «Крупного предприятия» работали разобщенно и не всегда были готовы делиться ресурсами; лучшие сотрудники редко участвовали в мероприятиях по бережливому производству за пределами своего отдела. В итоге проектов стало так много, что цеха перестали с ними справляться.

После шести лет внедрения бережливого производства уровень реализации и понимания этой системы на предприятии по-прежнему был не-

высок. Руководство «Крупного предприятия» начало общаться с руководством «Малого предприятия»; они согласились, что нужно вернуться к основам, чтобы выйти из этого кризиса. На «Крупном предприятии» возвращение к основам привело к концентрации на основополагающих принципах бережливого производства. К тому моменту опыт предприятия заключался в создании бюрократической инфраструктуры без широкого вовлечения сотрудников и изменения культуры, происшедшего на «Малом предприятии». Организация сократила количество активных проектов и сконцентрировалась на углублении обучения, для начала вернувшись в цех механообработки и сделав его образцовым.

ОРГАНИЧНОЕ ПРЕОБРАЗОВАНИЕ ПО МЕТОДАМ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА НА «МАЛОМ ПРЕДПРИЯТИИ», АВТОР — РОБЕРТ КУКНЕР[1]

«Малое предприятие» (примерно 4500 сотрудников) входит в ту же корпорацию, что и «Крупное предприятие», но это «младший брат», специализирующийся на ремонте подводных лодок.

Когда в 2001 г. проект по бережливому производству впервые был запущен, «Малое предприятие» с энтузиазмом приняло участие в первоначальном обучении и в недельном кайдзен-мероприятии под руководством эксперта. Первое кайдзен-мероприятие на «Малом предприятии» было посвящено процессу ремонта шарового клапана, на котором затраты были выше установленной нормы, время цикла не соблюдалось, а с качеством были серьезные проблемы. За одну неделю команда смогла навести порядок на рабочем месте, правильно расположить инструменты, усовершенствовать поток работ и организовать базовое визуальное управление. Несмотря на первоначальный скептицизм, действия по улучшению были приняты хорошо. Однако после кайдзен-мероприятия результаты со временем сошли на нет, скептицизм усилился.

После шестимесячного перерыва при поддержке головного офиса на «Малом предприятии» директором по введению бережливого производства был назначен очень уважаемый топ-менеджер, бывший начальник проектов, ориентированный на производство; также был нанят внешний консультант. Имея всего лишь одного или двух человек, занимающихся бережливым производством, на «Малом предприятии» попытались возоб-

[1] Из диссертации Роберта Кукнера, указ. соч., 2007 г.

новить внедрение бережливого производства, сделав процесс ремонта шаровых клапанов действительно образцовым. Это был небольшой участок со всего 12 работниками, расположенный в сравнительно изолированной части более крупного цеха механообработки. В течение года эксперт по бережливому производству практически жил на этом участке, каждый день проводя обучение и тренинги группы. В течение этих 12 месяцев команда на ремонте шаровых клапанов работала с консультантом и осуществила множество улучшений, в совокупности оказавших значительное влияние на работу участка и его показатели. Среднее время цикла ремонта шарового клапана сократилось на 83%, работа велась по графикам, затраты сократились (например, были ликвидированы сверхурочные), качество повысилось, сотрудники были полностью вовлечены в процесс, а команда реализовывала непрерывное совершенствование за счет ежедневных проектов, больших и маленьких.

На «Малое предприятие» начали приезжать руководители высокого уровня, предприятие удостоили звания лучшего по внедрению бережливого производства в компании. Топ-менеджеры компании поражались эффективности операций, а особенно уровню вовлеченности сотрудников.

Почти через два года после начала применения бережливого производства на «Малом предприятии» начали появляться многочисленные образцовые линии в результате «вытягивания» опыта бережливого производства другими цехами, на которые произвели большое впечатление изменение процесса ремонта шаровых клапанов; другие цеха достигали сходных результатов. Когда бригадиры стали пользоваться инструментами, которые увидели на образцовой линии, начали спонтанно возникать и другие проекты по бережливому производству. В разных частях организации люди неожиданно начинали применять такие инструменты, как организация рабочего места, стандартизация работы и сокращение времени переналадки.

К тому времени, как корпорация решила запустить формальную, стандартную, бюрократическую программу, «Малое предприятие» сравнительно далеко продвинулось в понимании бережливого производства и отказалось участвовать. Его руководители увидели, что корпоративная программа была поверхностной и даже угрожала непрерывному развитию бережливого производства. Они решили согласиться для видимости, представляли требуемые отчеты, но не принимали помощи от нанятых корпорацией консультантов и продолжали идти своим путем. Отдел корпорации, заведующий программой бережливого производства + шесть сигм, конечно, считал их ренегатами.

В это время на «Малом предприятии» произошел кризис: предприятие решили закрыть, потому что корпорация увидела избыток мощностей.

Вместо того чтобы просто сдаться, люди на «Малом предприятии» решили преобразовать судоремонтный завод в надежде, что, если показатели будут исключительными, завод выживет. Высшее руководство «Малого предприятия» провело двухдневное внезаводское совещание, чтобы определить стратегию следующего уровня развертывания бережливого производства. Можно было сэкономить очень много денег при переносе всех процессов из ремонтных мастерских, таких как цех ремонта шарового клапана, на борт подводной лодки; это повышало эффективность, однако при капитальном ремонте подводной лодки требовалось выполнить приблизительно 10 000 задач, почти каждая из которых была уникальна. Как могут в данных условиях работать такие приемы, как поток по процессу, системы вытягивания, сокращение незавершенного производства, андон и средства визуального контроля?

Важное для организации открытие было сделано, когда люди поняли, что, несмотря на уникальность 10 000 задач по содержанию и сложности работ, существовал общий для всех задач метод планирования и последующих действий. Используя те же инструменты, что и в первоначальной образцовой линии, организация разработала карту потока создания ценности и стратегию системного управления 10 000 задач с использованием широкого ряда инструментов и методов бережливого производства. Сконцентрировавшись на непрерывном потоке и времени цикла одного изделия, организация смогла за короткое время достичь поразительных результатов. Был организован супермаркет для поступающих материалов, стенды визуальной коммуникации, инструкции по стандартизированной работе; значительно улучшилась организация рабочего места, средства контроля запасов НЗП, системы андон и системы вытягивания. Развертывание затронуло все производственные цеха; различные отделы активно сотрудничали между собой. Во многих случаях при разработке и реализации стратегии люди говорили нечто вроде «Ну, у нас была подобная ситуация на образцовой линии ремонта шарового клапана, мы сделали то-то и то-то, и результаты были такими-то… давайте и здесь это попробуем».

В основном благодаря инновациям и проектам по совершенствованию процесса корпорация решила не закрывать «Малое предприятие». Его харизматичного лидера повысили в должности, и он стал руководителем в головном офисе, а координатору по бережливому производству поручили специальный проект по распространению Бережливого производства на всем предприятии.

«Медовый месяц» развертывания бережливого производства на «Малом предприятии» длился недолго, после того как завод убрали из списка кандидатов на закрытие. Воцарилось спокойствие, и программа по береж-

ливому производству без харизматичного лидера застопорилась. Необычайная энергия и концентрация, задававшая темп внедрению бережливого производства на «Малом предприятии» угасла, а инфраструктуры, способной поддержать развертывание, в организации создано не было. Например, в отделе бережливого производства остался всего один человек, которому изредка помогали консультанты.

Через шесть лет после проведения первых кайдзен-семинаров и то усиливающегося, то затухающего применения бережливого производства целью стал «возврат к основам», и на «Малом предприятии» начали вновь концентрировать усилия, сотрудничая с «Крупным предприятием» и корпоративной программой. Всех топ-менеджеров «Малого предприятия» обязали посещать занятия по бережливому производству и проводить регулярные «поиски потерь». Прежний харизматичный куратор внедрения бережливого производства вернулся на свое место, пришел новый директор судоремонтного завода, который возглавил работу по применению бережливого производства в другой части корпорации. Новых промышленных инженеров наняли и обучили в корпоративной академии Lean Six Sigma; кроме того, они посетили каждый из проектов образцовых линий на судоремонтном заводе. В итоге на «Малом предприятии» появились участки хорошо проработанных образцов и примеров бережливого производства; они вносили вклад в инфраструктуру своей бережливой организации, а также продолжали обеспечивать поддержку руководителей и долгосрочный успех программы.

Какие уроки можно извлечь из сравнения «Крупного предприятия» и «Малого предприятия»?

Можно ли назвать один из этих примеров успешным преобразованием по методам бережливого производства? Было ли одно лучше другого? Какие уроки мы можем из этого извлечь?

1) *Необходимость стабильной вовлеченности лидеров.* Ни на одном из этих судоремонтных заводов лидеры не обеспечили стабильной поддержки бережливого производства. На обоих заводах были прекрасные лидеры на разных должностях, но на «Малом предприятии» чересчур полагались на небольшое количество харизматичных личностей, а когда этих людей перевели на другое место, процесс застопорился. На «Крупном предприятии» тоже были отдельные сильные лидеры, но руководили действиями по бережливому производству в основном бюрократы, больше заинтересованные в контроле, чем в эффективности.

2) *Механистичные структуры, действующие сверху вниз, не способствуют глубоким изменениям.* Когда мы видим на бумаге прекрасную инфраструктуру с сертификационными курсами и показателями и замечательные презентации в PowerPoint, мы в первую очередь задаем вопрос: соответствует ли это реальной ситуации в гемба? В 90% случаев мы видим, что все изменения поверхностны. Академия Lean Six Sigma на «Крупном предприятии» прекрасно выглядела на бумаге, и предприятие получало благодарности руководства, но в реальности ситуация была гораздо менее впечатляющей.
3) *Зазнайство никогда не приводит к победе.* Возможно, изменениям на «Крупном предприятии» больше всего препятствовало высокомерие лидеров, которые практиковали управление качеством по Болдриджу и считали, что у них все уже освоено. Они с самого начала сопротивлялись бережливому производству, потому что гордились тщательно разработанной системой, созданной ими на основании критериев премии Болдриджа. У них уже было обучение, показатели, проекты, сложные статистические инструменты, широкий системный подход, и система бережливого производства по сравнению с этим казалась детским лепетом. Однако на предприятии не хватало глубины применения и возможности развивать людей на производстве, а высокомерие не позволило им увидеть этот фатальный недостаток.
4) *Органичное изменение, направленное «снизу вверх», может сильно изменить культуру, но его возможности ограничены без поддержки высшего руководства и инфраструктуры.* Мы участвовали в прекрасных проектах в гемба вместе с людьми из цеха, которые «все понимают» и стремительно учатся. Мы можем почувствовать, как начинает формироваться нечто вроде культуры Toyota, но без сильной поддержки сверху и мощной инфраструктуры это никогда не выйдет за границы отдельных участков.
5) *Преобразование по методам бережливого производства подвержено естественным взлетам и падениям.* Мы еще никогда не видели абсолютно линейного последовательного освоения бережливого производства. В этой книге мы несколько раз показывали, что даже на TMMK было много проблем. Делать шаги вперед и назад — естественно, но чтобы добиться успеха, шагов вперед должно быть больше.
6) *Не прекращайте усилий, и вы сможете добиться прогресса.* Было бы нечестно называть применение бережливого производства на «Крупном предприятии» или на «Малом предприятии» провалом или го-

ворить, что один из заводов был гораздо успешнее другого. И там, и там были взлеты и падения, но хорошо то, что на момент написания работы, через шесть лет после мероприятия в 2001 г., на обоих заводах продолжали работать над этим; на обоих достигли некоторых значительных улучшений процесса и результатов. В итоге заводы воспользовались лучшим из подходов друг друга и начали делиться приемами, а не конкурировать. Самое главное — использовать процесс «планируй — делай — проверяй — реагируй». Оба судоремонтных завода до сих пор учатся.

Можно концептуально осмыслить различные подходы на «Крупном предприятии» и «Малом предприятии», вспомнив все ключевые процессы, на которых в 2001 г. было много потерь (см. рис. 17.4)[1]. Возможности улучшения лежали на поверхности.

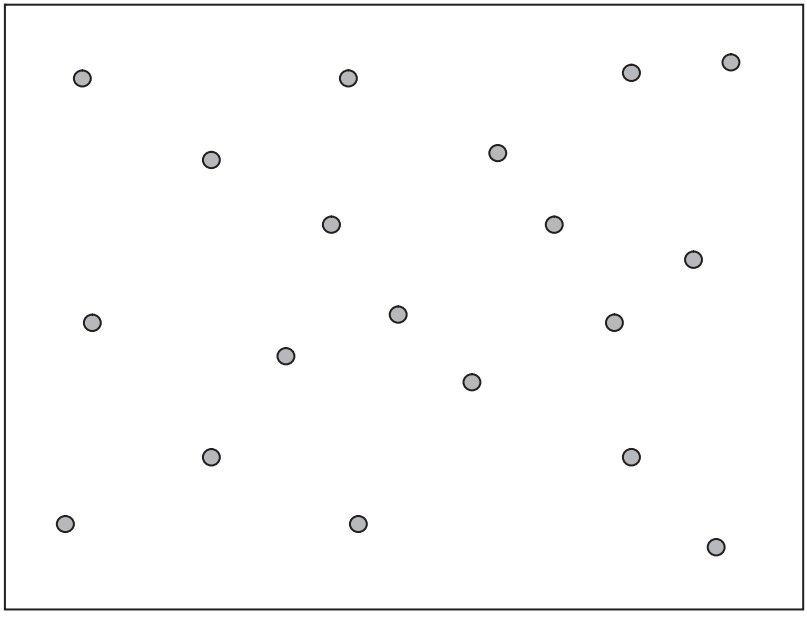


Рис. 17.4. Ключевые организационные процессы, которые можно усовершенствовать

[1] Рис. 17.4, 17.5 и 17.6 взяты из диссертации Роберта Кукнера.

На «Крупном предприятии» к совершенствованию подошли механистически, что типично для бережливого производства + шесть сигм. Целью была подготовка экспертов — «черных поясов», которые будут реализовывать отдельные проекты. На рис. 17.5 эти проекты изображены в виде концентрических кругов. Чем больше кругов вокруг проекта, тем крупнее проект. Крупные проекты могут обеспечить значительные финансовые результаты, но обучение не проникает глубоко. По сути, концентрические круги можно рассматривать как стены. Происходящее там обучение не преодолевает внешние границы каждого отдельного проекта. Обучение идет в основном индивидуально, под контролем «черного пояса».

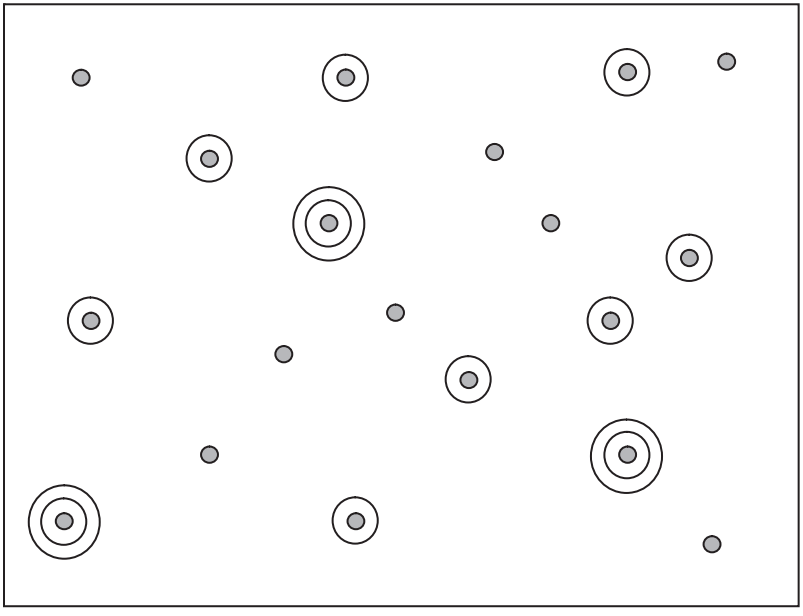


Рис. 17.5. Механистический подход к совершенствованию процесса

На «Малом предприятии» предпочли органичный подход к совершенствованию, более распространенный при преобразованиях по методам бережливого производства. Можно, например, посмотреть, как Toyota развивает своих поставщиков: они выбирают процесс, в котором существует проблема. Например, узкое место, мешающее заводу стабильно выполнять

график доставки. Они будут работать, работать и работать на этом участке, используя инструменты производственной системы Toyota и методы решения проблем, или, скорее, они будут просить сотрудников поставщика выполнить эту работу. Консультант Toyota будет давать советы и ставить перед бригадиром на данном участке сложные задачи, поощряя его взять на себя ответственность. Группа, отвечающая за процесс, возможно, будет совершать ошибки, но именно так они будут учиться. Образцовый участок совершенствуют все дальше и дальше, за счет чего углубляется обучение. Спираль (представьте, что стрелки направлены вниз) на рис. 17.6 обозначает углубление в процесс, рассмотрение его мельчайших подробностей, выявление даже самых крошечных потерь и достижение настоящей стандартизированной работы.

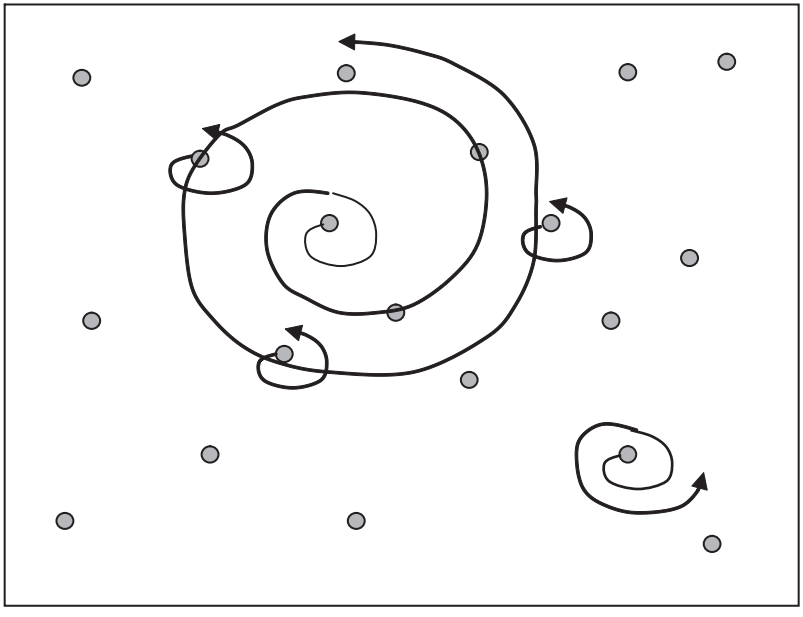


Рис. 17.6. Органичный подход к совершенствованию процесса

Параллельно в других частях завода могут решить запустить свои проекты, и они тоже начнут по спирали все больше углубляться в процесс. В случае с операцией ремонта шарового клапана люди работали отдельно,

создавая образец, но потом в других местах судоремонтного завода стали у них учиться. Операция ремонта шарового клапана была лишь одной из многих работ в цехе механообработки; она зависела от других участков цеха, поставлявших туда по заказу уникальные детали. После успеха на участке шарового клапана другие работники цеха механообработки захотели у них учиться. Когда лидеры договорились взяться за капитальный ремонт всей подводной лодки, имеющей 10 000 деталей, спираль обучения расширилась и захватила большую часть ремонтной верфи завода. Мы увидели, что за счет углубления в процесс на одном участке, стимулирования там технических и культурных изменений и последующего распространения знаний и опыта из этой точки достигается реальное изменение культуры, а не просто поверхностное изменение только на физическом уровне (уровне артефактов).

Сравнение культурных ценностей, лежащих в основе системы «бережливое производство + шесть сигм» и производственной системы Toyota

Система «бережливое производство + шесть сигм» нравится западным руководителям по причине своей механистичности и ориентации на результат. Она соответствует бюрократическому мировоззрению, подразумевающему управление «сверху вниз». На рис. 17.7 представлена блок-схема, отражающая подход и мышление, лежащие в основе этой системы. Концепция шести сигм изначально развилась из философии всеобщего менеджмента качества (TQM), целью которой было заставить организации обращать внимание не только на себестоимость, но и на качество. Система шести сигм, как утверждается, дает хорошие экономические результаты, которые можно измерять в долларах и центах. В лучшем случае она способствует обучению методам решения проблем во всей организации. В худшем — скатывается к принципу «только себестоимость». Бережливое производство + шесть сигм — это совокупность инструментов и обучения с акцентом на отдельные проекты по сокращению себестоимости изделия.

Из-за ограниченности и концентрации на реализации проектов по сокращению затрат подход «бережливое производство + шесть сигм» редко развивается в целостную систему потока, вытягивания и встроенного качества, что характерно для полной производственной системы Toyota. Мы видим островки решений, плохо увязанных друг с другом, несмотря на присутствие всего набора инструментов бережливого производства. Мы, конечно, не видим уважения к людям и непрерывного совершенствования. Большая часть легко измеримых сокращений затрат — это сокра-

щение штатов, угрожающее рабочим местам и людям, которые быстро начинают отворачиваться от этих захватчиков с их черными поясами. В результате краткосрочная экономия затрат не сохраняется. Поскольку для философии компании главное — быстрые победы, истинное лидерство не ценится, наблюдается высокая текучесть руководящих кадров и нестабильность культуры.

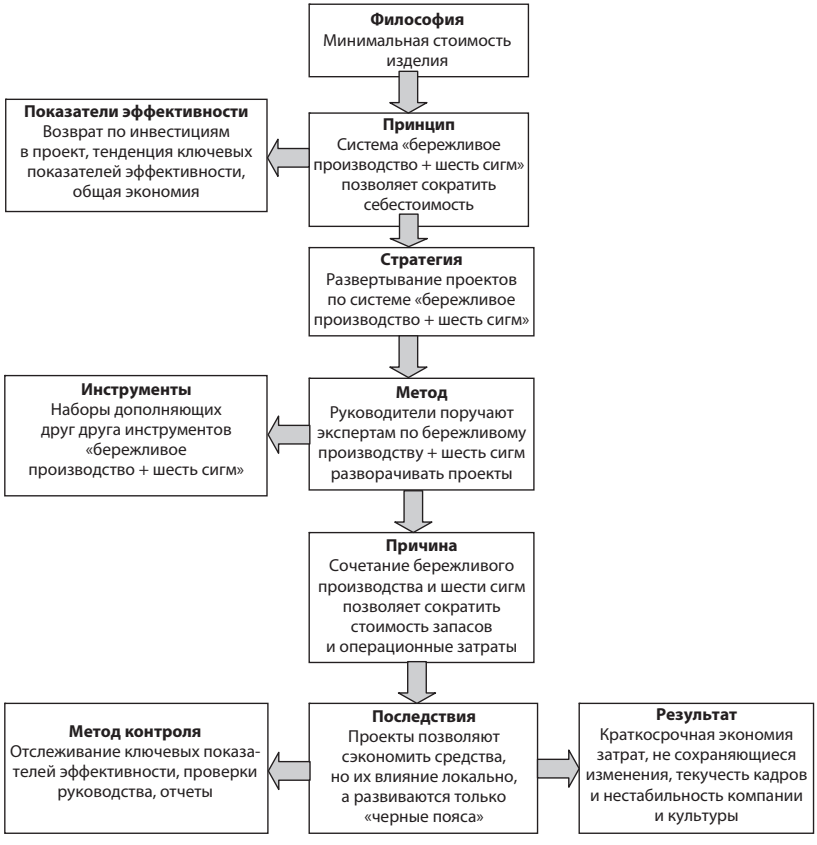


Рис. 17.7. Традиционный подход компаний к применению системы «бережливое производство + шесть сигм»

Подход Toyota, представленный на блок-схеме на рис. 17.8, гораздо шире и глубже. Отправной точкой является философия уважения к людям и непрерывного совершенствования по принципам Toyota. Основной принцип — формирование компетентных сотрудников, непрерывно совершенствующих

процессы. Производительность измеряется гораздо более комплексно, учитывается не только себестоимость, но и качество, поставки, безопасность и корпоративный дух; цель этих измерений — укрепление системы на перспективу и более глубокое освоение каждым сотрудником определенного комплекса навыков. По сравнению с комбинацией бережливого производства и шести сигм здесь используется значительно более широкий набор инструментов, многие из которых ориентированы на выявление проблем и развитие сотрудников. Ответственность лежит не на специалистах — «черных поясах», а на лидерах, руководящих производством; именно они являются учителями и наставниками. Результатом становится непрерывное сокращение потерь, конкурентное преимущество и взаимное процветание.

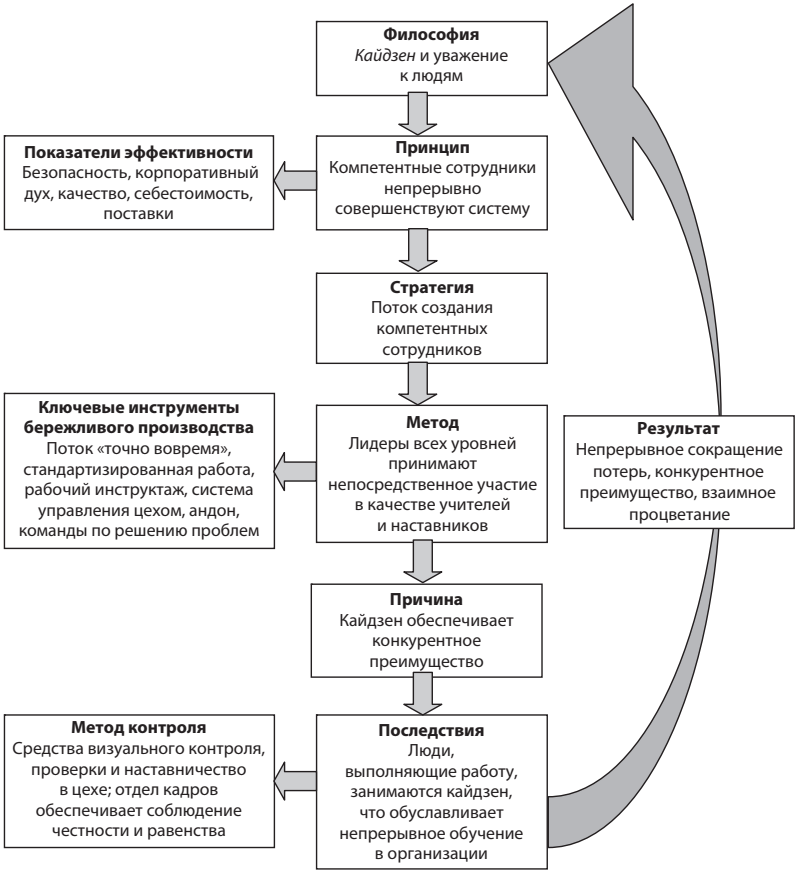


Рис. 17.8. Подход Toyota к развитию согласно принципам производственной системы Toyota

Разница между подходом «бережливое производство + шесть сигм», основанном на инструментах, и подходом Toyota заключается не только в методологии — эти подходы отражают различные культурологические убеждения. Язык — отражение культуры, и терминология в этих двух парадигмах тоже значительно различается. В таблице 17.1 приведены примеры ключевых различий в языке, где отражена разница между западной и восточной культурой. Суть бережливого производства + шесть сигм — развертывание методологии «черными поясами», которые собирают данные, проводят мероприятия, руководят проектами и достигают целей. Если деятельность успешна, метод «черного пояса» автоматически признается лучшим. Как сильно это отличается от подхода производственной системы Toyota, ведь суть этой философии — развитие человеческих способностей, обучение, хождение с целью тщательного наблюдения (генти генбуцу), добровольный самоанализ (дзисукен) и создание чувства личной ответственности путем создания рабочих групп? У концепции ёкотен («пересадка и выращивание семечка») коннотация совсем не такая, как у «развертывания стандартного метода». Бригада отвечает за ёкотен, за пересадку, выращивание и совершенствование, в отличие от «черных поясов», отвечающих за развертывание бережливого производства + шесть сигм.

Таблица 17.1. Терминология Lean Six Sigma и производственной системы Toyota

Типичная система «бережливое производство + шесть сигм»	Производственная система Toyota
Развертывать методологию	Развивать способности людей
Мастер — «черный пояс»	Сэнсэй (учитель)
Сбор данных	Генти генбуцу (иди и смотри на реальное место, реальную деталь)
Кайдзен-мероприятие (штурм-прорыв)	Дзисукен (добровольный самоанализ)
Провести проект	Системный кайдзен/кайдзен процесса
Распространять стандартный метод	Команды несут ответственность за стандартизированную работу
Распространить наилучший прием	Ёкотен (пересадить и выращивать семечко)
Принцип «определяй — измеряй — анализируй — совершенствуй — контролируй» (DMAIC)	Бизнес-практики Toyota
Распространение показателей	Система управления на цеховом уровне
Ответственность за выполнение показателей	Хосин-канри (развертывание политики с акцентом на процесс и результаты)
Сокращение штатов	Ликвидация определенных должностей

В таблице 17.2 мы еще подробнее рассматриваем различные подходы к преобразованиям и их результаты. Всеобщий менеджмент качества на самом деле был основой того, что мы сейчас называем «шесть сигм». Он был четко ориентирован на качество во всем потоке создания ценности. У каждого свой непосредственный потребитель, и каждому необходимо понять, что от него нужно и как достичь нулевого уровня дефектов. Эта философия глубоко пронизывает производственную систему Toyota; она была разработана в 1960-е гг., когда Toyota поставила цель выиграть престижную премию Деминга в Японии (которую компания получила дважды). Всеобщий менеджмент качества — мощный инструмент; он стал одним из центральных элементов производственной системы Toyota.

Современные системы бережливого производства и шести сигм имеют свои сильные и слабые стороны. Преимущество методики шести сигм не только в статистических инструментах, но и, главным образом, в поддержке программы на уровне высших руководителей. Ее слабая сторона — узкая, механистичная концентрация на краткосрочных результатах. Развертывание бережливого производства более органично и начинается с создания культуры непрерывного совершенствования в гемба, но оно часто резко прерывается, потому что высшее руководство не видит, что происходит, и теряет чувство контроля над процессом.

Производственная система Toyota — ДНК лидеров, занимающих высокое положение. Эта система распространяется на всех иерархических уровнях, в том числе и по горизонтали, и становится образом жизни.

Организационное развитие — испытанная методология, применяемая несколько десятков лет, главное в которой — организация людей для совместной работы и достижения общей цели[1]. Ее приверженцы называют себя «консультантами по процессу». Они не пытаются быть экспертами, скорее помогают людям достичь поставленной цели путем социальной координации процесса изменения. Собственно, многие используемые Toyota методы обучения и координации изменений полностью соответствует философским основам организационного развития, таким как:

- участие и чувство ответственности людей, выполняющих работу;
- сильная координация команд с целью наладить самостоятельное решение группами своих проблем;

[1] По организационному развитию написано много содержательных работ. Вот одна из хрестоматий по данной теме: Эдгар Шайн и Джоан Галлос (редакторы). Организационное развитие (Organizational Development), Сан-Франциско: Jossey-Bass, 2006. Прекрасная книга, в которой подробно описывается подход к крупномасштабному преобразованию всей организации: Роберт В. Джейкобс. Стратегическое изменение в реальном времени (Real Time Strategic Change), Сан-Франциско: Berret-Koehler Publishers, 1994.

Таблица 17.2. Сравнение подходов к преобразованиям и их результатов

Подход к преобразованиям	Цель	Метод	Основное направление действий	Уровень лидеров, стимулирующих изменения	Роль систем социальной поддержки	Результаты при успехе
Всеобщий менеджмент качества	Качество во всем потоке создания ценности	Межфункциональные команды, использующие статистический метод решения проблем	· Обучение статистическому управлению качеством · Согласование показателей · Командные проекты	Исполнительный директор	Межфункциональные команды	Значительное повышение качества
Шесть сигм	Сокращение затрат	Структура «сверху вниз», проекты «черных поясов»	· Обучение «черных поясов» · Проекты по сокращению вариабельности · Результаты по показателям	Исполнительный директор	В основном отдельные люди	Сокращение затрат и навыки решения проблем (особенно у «черных поясов»)
Бережливое производство	Сокращение потерь	Руководство «сверху вниз» и проекты в гемба	· Проекты в гемба для сокращения времени выполнения заказа · Обучение TPS для руководства в цехе	Директор или вице-президент по производству	Рабочая группа	Значительные изменения и интенсивное обучение на данном участке
Организационное развитие	Социальная координация для достижения поставленных целей	Проектные мероприятия скоординированных групп	· Непосредственная коммуникация · Общая цель · Командная работа · Планы действий	Руководители или начальник бизнес-единицы (в зависимости от масштаба)	Каскадная структура команд	Координация конкретных изменений, вовлечение сотрудников
Производственная система Toyota	Долгосрочное взаимное процветание за счет работы над качеством, себестоимостью, поставками, безопасностью и корпоративным духом	Лидеры ставят стимулирующие задачи, обучают и развивают культуру, воздействуя «сверху вниз»	· Лидеры как учителя · Повседневное управление · Кайдзен · Поток создания компетентных сотрудников	Исполнительный директор и все уровни менеджеров	Лидерство как служение; рабочая группа	Кардинальное изменение бизнес-результатов (хотя таких примеров вне Toyota очень мало)

- обучение через действие, а не просто теория;
- лидерство, обеспеченное общим мировоззрением;
- уверенность в способности команды достигать желаемой цели, если все будут действовать совместно.

Говоря об изменении организации и культуры, мы увидим множество элементов организационного развития. Производственная система Toyota добавляет к нему значительную компетентность в самих процессах и стандартизированные приемы в качестве основы непрерывного обучения.

ЧТО МЫ ЗНАЕМ ОБ ИЗМЕНЕНИИ ОРГАНИЗАЦИИ И КУЛЬТУРЫ?

Уже много лет об изменении организации пишут много исследований, существуют и практические примеры, поэтому мы лишь слегка коснемся данного вопроса. С начала времен лидеры использовали свои умения, чтобы влиять на массы. В последние годы организационное развитие и организационное поведение выделились в научные дисциплины, которым посвящены десятки тысяч книг и статей, описывающих различные приемы. Мы резюмировали самые важные уроки, извлеченные из исследований и практического опыта, и выделили четыре общих фактора.

УРОКИ, УСВОЕННЫЕ ИЗ ОПЫТА ПРЕОБРАЗОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Лидеры должны вести людей за собой.

- Преобразование начинается наверху.
- Лидеры должны измениться, чтобы стать лидерами преобразования по методам бережливого производства.
- Прогресс зависит от бескомпромиссной честности при оценке текущей ситуации в любой момент времени.
- Необходимо воспитывать исповедующих ваши ценности лидеров на всех уровнях.
- Долгосрочные изменения зависят от последовательности лидерства.

Для изменения нужны причина и цель.

- Людям нужно обоснование.
- Людям нужен образ будущего.

- Нельзя копировать систему Toyota, нужно развивать свою собственную.

Людей необходимо обучать и поддерживать.
- Люди будут сопротивляться изменениям, потому что такова человеческая природа.
- Обучение через действие эффективнее, чем обучение через лекции.
- Людям нужна ежедневная поддержка, чтобы справиться с высокой степенью неопределенности изменений.

Для изменения нужны план и технология.
- Изменение отношения и поведения должно опираться на изменение структуры.
- Показатели ничего не меняют, но могут сыграть роль ключевого стимула изменения.
- К бережливому производству нужно двигаться небольшими шагами.

Лидеры должны вести людей за собой

В этой книге мы постоянно подчеркивали, как важны лидеры для Toyota, какие огромные вложения компания делает в развитие новых лидеров. Хорошая новость: Toyota с большим успехом развивает исповедующих ее ценности лидеров в разных странах по всему миру. Плохая новость: на это требуется 5–10 лет при почти идеальных условиях в уже устоявшейся культуре, поддерживающей все принципы производственной системы Toyota. Другие компании не могут надеяться погрузиться в эту систему и стать совсем такими, как Toyota, да мы этого и не рекомендуем. Мы подчеркиваем, что лидерам необходимо разработать идею и вести за собой всех — от главных лиц компании до рядовых сотрудников, сделав основным приоритетом развитие других лидеров.

Преобразование начинается наверху

Легко придираться к людям, занимающим высокие должности в корпорации, и обвинять их во всем. «Генеральный директор ничего не понимает и просто пытается представить результаты за квартал в выгодном свете» — вот что все говорят. Мы работали с генеральными директорами, и мягкими, и беспощадными. Как правило, это честные, умные люди, искренне желающие что-то изменить. Но иногда не сразу заметно, под каким сильным давлением они находятся, стремясь удовлетворить все заинтересованные стороны. Однажды мы делали презентацию о культуре Toyota для одного

генерального директора, в ходе которой противопоставляли западный подход, характеризующийся концентрацией на краткосрочных результатах подходу Toyota, основанному на терпении и долгосрочной перспективе. Он воскликнул: «Я знаю, о чем вы говорите, и я не хочу применять бережливое производство поверхностно! Но как лидер я несу ответственность перед акционерами, заказчиками и сотрудниками. Я не могу просто игнорировать краткосрочные результаты и оставаться успешным лидером».

Такова реальность для этого и для большинства других добросовестных генеральных директоров. Тем не менее главное — всегда думать о долгосрочных последствиях, даже работая над проектами с краткосрочным фокусом.

Без серьезного вовлечения генерального директора в процесс преобразования можно многого добиться на уровне отдела или завода. Преобразовать всю компанию без полной приверженности первых лиц невозможно.

Первые лица должны понять, что они готовы возглавить преобразования по методам бережливого производства

Существуют разные типы лидеров. Тип лидера, необходимый для сохранения направления движения и корпоративного духа, отличается от типа лидера, обеспечивающего преобразования. Для комплексного изменения культуры необходимо лидерство преобразователя. Чтобы понять специфику этой роли, мы рекомендуем прочитать классическую книгу Тичи и Девэнна «Лидер преобразований»[1].

Лидер преобразований должен не только идти в авангарде, увлекая людей идеей, но и устранять препятствия изменениям. Это невозможно, если сами лидеры служат препятствиями. Мы много говорили о западной культуре и о том, что она во многом расходится с подходами Toyota. Если западный лидер ориентирован исключительно на краткосрочную перспективу и результаты, нетерпелив, не очень хорошо умеет воспитывать специалистов и хочет быстро добиться результатов, опустив детальный процесс решения проблем, как он может вести других по новому пути? К несчастью, изменение организации должно начинаться с изменения отдельного человека. Мы должны сами развиваться, чтобы успешно вести за собой других.

Роберт Квинн ярко и образно говорит о процессе «открытия в себе лидера»: «войти обнаженным в страну неопределенности». Вот как он это описывает:[2]

---

[1] Квинн Роберт Э. Серьезные изменения: Открой в себе лидера. (Deep Change: Discovering the Leader Within). Сан-Франциско: Jossey Bass, 1996., с. xiii.

[2] Вейк Карл Э. и Кэтлин М. Сатклифф. Управление неожиданным (Managing the Unexpected), Университет Мичигана, Управленческая серия Бизнес-школы, Сан-Франциско: John Wiley, 2001.

Мы все — потенциальные агенты изменений. Оттачивая свои способности, мы углубляем свое представление о возможном. Мы формируем уважительный подход к методам и окружающим нас отношениям. Потом мы упорядочиваем свои идеи и повышаем уровень честности. Жизнь становится более осмысленной. Мы приобретаем новые возможности и наделяем новыми возможностями других. Испытав глубокое внутреннее изменение, мы можем серьезно изменять окружающие нас системы.

Прогресс зависит от бескомпромиссной честности при оценке текущей ситуации

Тайити Óно учил непредвзято наблюдать за процессами, прося учеников стоять внутри круга. Он учил людей понимать реальную ситуацию, не ограничивая ничем свое зрение. К сожалению, преобразованиям по методам бережливого производства часто препятствует то, что лидеры склонны с радостью объявлять о победе и двигаться дальше, они не в состоянии увидеть текущую ситуацию.

Когда менеджеры среднего уровня приглашают нас выступить на внезаводских мероприятиях для высшего руководства, они обычно просят описать первым лицам то, что их ждет. Типичная история примерно такова:

> *Мы запустили программу по бережливому производству три года назад. Сначала было много препятствий, мы пытались применить 5S на нескольких заводах, но получали мало измеримых результатов. Потом на нашем заводе в Югославии система бережливого производства постепенно стала набирать обороты. Там создали ячейки, сократили трудозатраты на 20%, сократили запасы на 70%, высвободили половину производственных площадей для производства новых продуктов и значительно повысили качество. Они добились этого всего за один год с помощью консультантов. Директор завода — чрезвычайно энергичный человек, раньше он руководил преобразованиями по методам бережливого производства в другой компании. Сейчас наши руководители хотят, чтобы мы применяли бережливое производство на всех наших заводах, и требуют от нас план реализации этого преобразования за два года. Пожалуйста, помогите нам убедить начальство, что это долгий путь.*

Это вполне распространенная история. Энергичный и опытный лидер может преобразовать завод и стремительно совершить серьезные изменения, используя методы бережливого производства. Однако вопрос в том, будут ли они стабильными, будет ли совершенствование продолжаться

или прекратится, как только энергичный лидер перестанет жать на газ. К тому же из этой истории мы не узнаем о реальной ситуации на заводе в Югославии. Возможно, там сравнительно простой для изменения процесс и много легких возможностей быстрых кардинальных преобразований. Возможно, завод сравнительно новый, а сотрудники молодые и крепко держатся за хорошо оплачиваемые места, а поэтому подчиняются любым приказам руководства. Можно с уверенностью сказать, что ни один лидер, каким бы хорошим он ни был, не сможет построить мощную культуру непрерывного совершенствования за один год. В идеале высшее руководство это поймет и приедет на завод, чтобы стоять в круге и наблюдать.

Карл Вейк и Кэти Сатклифф написали книгу, посвященную тому, как организации разбираются с неопределенностью и сложностью. Оказывается, многие организации справляются с этим не очень хорошо, а препятствием является их корпоративная культура: «Хуже всего, что мы все склонны очень широко трактовать факты, подтверждающие наши ожидания. Более того, мы активно выискиваем свидетельства, подтверждающие наши ожидания, и избегаем свидетельств, их опровергающих».

Тичи и Девэнна выяснили, что настоящие лидеры преобразований осознают необъективность своего восприятия происходящего в действительности. Они имеют собственное мнение, но понимают, что для принятия правильных решений нужны и другие точки зрения. Например, авторы пишут, что «успешные лидеры преобразований должны развивать механизмы, предоставляющие информацию под разными углами зрения, и окружать принимающих решения людей теми, кто может эффективно выполнять функцию адвоката дьявола».

Необходимо воспитывать лидеров на всех уровнях

Поскольку преобразование по методам бережливого производства обычно начинается в гемба, агентов изменений привлекают на высоком уровне (как правило, это руководитель, отвечающий за производство), а потом немедленно переходят на уровень цеха. Поскольку в Toyota уважают рабочего, добавляющего ценность, существует тенденция тратить много сил на завоевание одобрения операторов. Операторов вовлекают в кайдзен-мероприятия, а высшее руководство с удовольствием общается непосредственно с операторами.

Все это прекрасно, но так называемые «замороженные менеджеры среднего звена» остаются без внимания (например, от бригадира до начальника отдела). Некоторые считают, что нет причины думать, будто менеджеры среднего звена сопротивляются переменам больше или меньше, чем все остальные, — мы с этим не согласны. Мы считаем, что в их по-

ложении есть нечто особое, из-за чего им особенно трудно принять крупномасштабные преобразования.

В прекрасной книге «Жизнь в организациях» приведено несколько ярких историй, демонстрирующих разницу между жизнью наверху, в середине и внизу организации. В большинстве случаев изменение организации — это то, что начальство говорит среднему звену сделать с низшим звеном. А потом среднее звено мечется между необходимостью выполнить приказ руководства и страхом отдалить от себя работников, на которых им каждый день приходится полагаться. Преобразование по методам бережливого производства может быть особенно трудным, потому что именно высшее руководство часто работает с внешними или внутренними консультантами, чтобы непосредственно изменить низшее звено, а потом просит среднее звено принять на себя новые роли и сферы ответственности.

Мы подчеркивали, что лидеры групп и бригадиры играют ключевую роль в системе Toyota. Конечно, не хотелось бы вызвать неприятие преобразований по методам бережливого производства у менеджеров среднего уровня, поскольку именно они будут заниматься развитием сотрудников, руководством преобразованиями, поддержкой изменений и организацией непрерывного совершенствования. На самом деле эта группа людей должна будет так же сильно измениться, как и все в организации, и это будет трудно. Как мы увидим, наставничество и развитие этой группы нужно проводить параллельно с применением инструментов и методов бережливого производства.

Долгосрочные изменения зависят от последовательности лидерства

Конечно, было бы замечательно, если бы организацию можно было превратить в бережливое предприятие за один присест. Назначить правильных лидеров преобразований, разморозить культуру, изменить ее, снова заморозить, а дальше все пойдет как по маслу, и компания начнет побеждать конкурентов. Такая ситуация далека от реальности. В главе 1 мы обсуждали концепцию энтропии. Без активного ежедневного лидерства, поддерживающего культуру высокой производительности, которой вы стремитесь достичь, она быстро опустится до культуры низкой производительности. После того, как вы потрудились, чтобы положить начало новой культуре, ее поддержка и развитие станет задачей будущих поколений лидеров.

Бояться застоя можно и нужно; западное решение проблемы — постоянная смена лидеров. Больше всего энтузиазма у следующего лидера. В книге «От хорошего к великому» сказано, что в лучших американских компаниях, которые стабильно опережали остальных по финансовым показателям, имели самую большую прибыль, высшие руководители полностью преданы компании и ее продукту, отличаются смирением, уделяют

внимание всем деталям бизнеса и изо всех сил стараются воспитать несколько возможных преемников.

Toyota умеет поддерживать дух свежести и инновации, хотя воспитывает лидеров внутри организации. Одна из характеристик, по которым их отбирают и которую в них потом развивают, — способность постоянно ставить свои убеждения под сомнение и мыслить нестандартно. Главное лицо в компании — это на самом деле команда руководителей. Президент становится вице-председателем, потом председателем, а потом старшим советником. Решения принимаются путем консенсуса, хотя президент находится в самом трудном положении и ежегодно формулирует цели хосин. Культура организации так сильно поддерживает стимулирующие задачи и творческие способности, что это работает. Уберите из Toyota любого топ-менеджера или даже двух, и компания продолжит нормально функционировать. Когда приходит новый президент, у него есть программа, но он продолжает создавать культуру по принципам Toyota.

Для изменения нужны причина и образ

Людям нужно обоснование

Часто говорят, что ни одна компания не будет совершать крупных преобразований, пока ситуация не станет критической. Подразумевается, что в компании можно что-то серьезно изменить, только если она вот-вот разорится. Это, конечно, крайность, и вполне финансово благополучные компании с приходом нового генерального директора регулярно проходят через весьма значительные преобразования. Часто они направлены сверху вниз, при этом что-то отдают на аутсорсинг, другие подразделения сокращают в размерах, а перед остальными ставят жесткие новые цели и принципы во имя повышения стоимости акций. То есть ситуация может стать критической из-за агрессивного руководителя.

Если руководитель может создать критическую ситуацию путем запугивания, возможно ли добиться того же с помощью положительного образа? Одна интересная особенность Toyota заключается в том, что как бы успешна ни была компания, ощущение всегда такое, будто вот-вот разразится несчастье. Они всегда находятся в критической ситуации. Высшее руководство постоянно говорит о конкуренции и в ежегодном хосин-планировании ставит все более агрессивные цели, чтобы люди тянулись изо всех сил. И все это — в очень позитивной атмосфере.

Начало перехода к новой культуре во время кризиса чревато двумя проблемами. Во-первых, все усилия будут посвящены борьбе с кризисом, и извлеченные из практики уроки, вероятно, будут связаны с краткосроч-

ными сокращениями затрат, а не с долгосрочным созданием культуры. Во-вторых, если радикальное преобразование прошло успешно, кризис закончится, прежде чем начнется серьезное изменение культуры. Основная функция лидера преобразований — сформировать ощущение неотложности, создав положительный образ будущего, вместо того, чтобы ждать, пока разразится беда.

Людям нужен образ будущего

Если книги о лидерстве в чем и сходятся, так это в том, что эффективные лидеры могут нарисовать привлекательный образ будущего. Возможно, главнейшее преимущество Toyota как образца для подражания в том, что ваша компания может использовать ее как привлекательную, положительную модель для своей организации. Как будет показано позже, мы не утверждаем, что нужно копировать каждый аспект Toyota. Мы утверждаем, что очень вдохновляет пример из реальной жизни.

Есть несколько способов создать положительный и привлекательный образ будущего, но лучше всего использовать несколько этих методов одновременно.

- Экскурсия по «бережливому» заводу (Toyota, ее поставщик, другой успешный завод, подвергшийся преобразованию).
- Создание учебной группы и прочтение таких книг, как эта.
- Проведение внезаводского семинара и совещания лидеров для разработки образа будущего, которого вы хотите достичь.
- Инвестиции в разработку модели бережливого процесса или бережливого завода в вашей организации, проведение там экскурсии для лидеров.
- В одной компании создали очень правдоподобную модель линии «бережливой» сборки грузовиков, на которой участники работают и которую потом совершенствуют.
- Обязательное участие всех высших руководителей в кайдзен-мероприятиях… с выключенными сотовыми телефонами.

Нельзя копировать систему Toyota, нужно строить свою собственную

При экскурсии на «бережливый» завод существует одна опасность: иногда мы путаем получение вдохновения для создания положительного образа с копированием. Копирование не работает. Мы пробовали. Нас часто спрашивают, не знаем ли мы о каком-нибудь очень конкретном примере применения бережливого производства: «Вы не знаете, куда съездить посмотреть “бережливый” цветочный магазин в небольшом городе?» На такие

вопросы у нас уже заготовлен ответ: «Нет, но, если бы вы на такой магазин посмотрели, какую пользу вам это принесло бы?»

Мы понимаем, что утешительно видеть безумно успешную операцию, в точности похожую на вашу, но будьте осторожны, с большой вероятностью эта компания будет вашим конкурентом. На самом деле полезно посмотреть на основанную на мощной положительной культуре высокопроизводительную операцию, очень непохожую на вашу. Тогда искушение скопировать ее будет не так велико.

Не нужно пытаться копировать культуру Toyota или конкретные системы, потому что они не будут соответствовать вашим нынешним обстоятельствам. Toyota разработала определенный набор наилучших на сегодняшний день решений своих проблем. У компании есть мощности и опыт, позволяющий использовать эти системы. Например, Toyota несколько десятков лет занималась разработкой возможности изготавливать машины на заказ, а не по фиксированному тридцатидневному графику, как раньше. Для этого потребовалось улучшить многое в организации и ввести прорывные технологии, такие как быстрая переналадка системы окраски, о которой в книге уже говорилось. На Toyota добились дисциплинированного соблюдения стандартов работы и умения быстро перенастраивать процесс в соответствии с новым временем такта. Поставщики осуществляют доставку маленькими партиями несколько раз в день. Значит ли это, что ваша компания должна изготавливать продукцию исключительно на заказ, как Toyota? Возможно, у вас другая ситуация, другой уровень развития, возможно, у вас нет необходимой технологии или инфраструктуры. На данный момент может быть разумно производить по фиксированному графику. Вот другой пример: Toyota потратила много усилий на разработку систем для обеспечения стабильной занятости и дает работникам определенные обещания, которые ваша организация, возможно, не в состоянии повторить. Мы не предлагаем вам копировать решения Toyota, но нет ничего плохого в том, чтобы принять подобные общие принципы, например, уважение к людям и непрерывное совершенствование, а также принципы производственной системы Toyota.

Людей необходимо обучать и поддерживать

Люди будут сопротивляться изменениям, потому что такова человеческая природа

Существует две совершенно естественные закономерности, которые приводят к множеству конфликтов. Первая: когда мы увлечены чем-то новым, мы хотим, чтобы и другие были так же этим увлечены и соответственно

менялись. Вторая: шансы на то, что другие захотят делать то, что мы требуем, почти нулевые. Здесь нужно немного уточнить: больше всего сопротивления будет, если: а) людям приходится менять удобную для них привычку; б) они не видят в этом личной выгоды.

Почему другие сопротивляются, когда у нас такие прекрасные идеи? Система бережливого производства связана с сокращением потерь, а разве не все с радостью ухватятся за возможность выполнять работу способом, в котором меньше потерь? Раньше о сопротивлении изменениям говорили так, будто это личный недостаток конкретного человека. «Пожилые люди сопротивляются переменам», «Джефф очень упрямый, он отказывается принимать новые идеи», «Майк всегда хочет все сделать по-своему, не хочет рассматривать мои предложения по улучшению».

Используя такую продвинутую технологию создания изображения, как магнитно-резонансная томография, позволяющая следить за деятельностью мозга, целая новая ветвь нейробиологии помогла разгадать феномен сопротивления изменениям[1]. К сожалению, сопротивление изменениям вообще свойственно человеку. Один отдел мозга — базальное ядро, или «центр привычки», стимулируется рутинными, привычными, действиями, тогда как другой отдел — кратковременная память — активен, когда нам приходится принимать новую информацию или изучать новый навык. При использовании базального ядра для выполнения рутинного действия возникает приятное ощущение комфорта. Мы склонны обрабатывать любую новую задачу, перенаправляя ее в «рутинный» отдел нашего мозга, но, если нужно изучить что-то новое, это требует внимания, что приводит к дискомфорту. Вторая проблема с новым заключается в том, как человеческий мозг учится реагировать на ошибки — на разницу между ожиданиями и реальностью. Когда мы замечаем ошибку, наш мозг испускает мощный сигнал, на который тратится большое количество энергии. Использование избыточного количества энергии мозга для обработки чего-то нового причиняет мозгу боль. В человеческой природе предпочитать приятное и избегать болезненного. По крайней мере можно утешать себя мыслью, что сопротивление изменениям естественно, а не является недостатком характера конкретного человека.

Дает ли это передовое исследование надежду на то, что мы можем как-то преодолеть сопротивление переменам? Один из выводов таков: «сила в концентрации». Концентрация внимания может изменить схемы работы мозга. Исследования также выявили, что наши ожидания, представленные

[1] См., например: Рок, Дэвид и Джеффри Шварц. Нейробиология лидерства (The Neuroscience of Leadership) // Стратегия и Бизнес, Booz Allen Hamilton, выпуск 43, 30 мая 2006 г., с. 2–10.

«ментальными моделями», влияют на то, как мы интерпретируем ситуации и реагируем на них. Ментальные модели можно изменить, искусственно создавая моменты озарения. Читая об этом увлекательном исследовании, мы начали думать о способах, которые тренеры Toyota используют при обучении новых сотрудников, и, похоже, они соответствуют этим рекомендациям.

Возьмем, например, Всемирный производственный центр. Людей забирают с работы и помещают в идеальные условия, способствующие концентрации внимания. Они концентрируются исключительно на изучении материала с помощью видео и различных упражнений. Они концентрируются на изучении нового навыка и при выполнении задания получают немедленное психологическое подкрепление от тренера. Задания выстроены таким образом, что, когда человек осваивает более простой навык низкого уровня, этот навык становится привычным, а навыки более высокого уровня основываются на ресурсах, которые начинают развиваться в центре привычки в нашем мозгу.

С другой стороны, развитие новых ментальных моделей у сотрудников Toyota происходит за счет того, что наставник находится рядом в нужное время, чтобы поддержать моменты озарения. В этой книге мы уже приводили примеры того, как американцы, работающие на Toyota, испытывали момент великого озарения, когда делали что-то, и наставничество их японского тренера меняло их образ мышления… или ментальную модель. Согласно этому исследованию, говорить человеку, как себя вести, гораздо менее эффективно, чем помочь ему обнаружить *более правильный способ* мыслить и вести себя. В качестве гипотетического примера можно привести случай с Майком, который хочет стимулировать предпринимательское поведение в своей организации. Рекомендуемый подход сильно напоминает то, как тренеры Toyota развивают американских руководителей:

> *Майк хочет изменить образ мышления тысяч людей на организационном уровне. Традиционный подход таков: определить текущую ситуацию в группе путем какого-нибудь культурологического опроса. Остается надеяться, что выявление источника проблемы поможет решить ее. На основании того, что мы знаем о мозге, лучшим вариантом для Майка будет нарисовать масштабный образ более предприимчивых людей, не указывая конкретно на изменения, которые людям нужно будет сделать. Цель Майка — заставить своих людей мысленно создать образ нового поведения, и параллельно разработать новые стимулирующие ментальные модели, которые могут стать постоянными моделями поведения. Затем ему нужно дать людям возможность совершить конкретные действия и ощутить успех, благо-*

даря которому они станут предприимчивее. Ему нужно быть рядом, чтобы стимулировать эти моменты озарения[1].

Обучение через действие эффективнее, чем обучение через лекции

Многие менеджеры, похоже, предпочитают менять поведение людей, говоря им об этом. Согласно процитированному нейробиологическому исследованию, это не очень успешный путь. Роберт Квинн также считает, что это рецепт провала глубокого изменения:

Я вижу, что в организациях менеджеры используют стратегию преобразования через указание или приказ. Менеджер знает, что люди в организации должны сделать какое-то важное изменение, и включает этот пункт в свой план действий. В нужное время менеджер произносит речь или пишет приказ, говоря людям, что и как нужно изменить. Потом менеджер ставит галочку напротив этого пункта в плане действий. Изменение реализовано[2].

Как можно избежать приказного подхода? Нужно, чтобы люди что-то делали, и стимулировать процесс самоанализа. Вспомните разницу между кайдзен-мероприятием под руководством экспертов, которые производят много изменений, а потом предоставляют рабочей группе работать в процессе, измененном человеком со стороны, и подходом, используемым на Toyota, когда за реализацию изменений отвечает команда. Когда нас направляют, а идеи подаем мы сами, мы не только больше настроены на то, чтобы принять их, — мы учимся.

В основе производственного инструктажа лежат схожие принципы — люди обучаются через действие, а не просто слушая учителя. Метод производственного инструктажа таков: сначала учитель показывает и рассказывает, но очень скоро ученик начинает делать что-то снова и снова, пока правильная процедура не станет для него удобной и привычной. Учитель не уходит, пока стандартизированный подход не будет использоваться регулярно и не станет комфортным.

Людям нужна ежедневная поддержка, чтобы справиться с высокой степенью неопределенности при реализации изменений

Новый взгляд на сопротивление переменам представлен в книге «Изменись или умри»[3]. Автор, врач по имени Алан Дойчмэн, обнаружил, что боль-

[1] См., например: Рок, Дэвид и Джеффри Шварц. Нейробиология лидерства (The Neuroscience of Leadership) // Стратегия и Бизнес, Booz Allen Hamilton, выпуск 43, 30 мая 2006 г., с. 2–10.

[2] Квинн, Роберт Э. «Глубокое изменение», с. 34.

[3] Дойчмэн, Алан. Изменись или умри: Три ключа к изменению на работе и в жизни (Change or Die: The Three Keys to Change in Work and in Life). Нью-Йорк: Harper Collins Publishers, 2007.

шинство людей с потенциально смертельными болезнями не могут измениться, когда перед ними встает выбор — изменить диету и повседневное поведение или умереть. Более 90% человек не смогли измениться. Даже угрозы смерти недостаточно, чтобы изменить глубоко укоренившееся поведение.

Дойчмэн стремился повысить шансы на изменение поведения, помогая людям выжить. Он смог повысить процент успеха с менее 10 до почти 80%. Он пришел к выводу, что три фактора, которые многие люди считают ключами к успеху, — факты, страх и принуждение — не работают. Основываясь на реальной работе с пациентами в течение более чем одного года, он обнаружил три настоящих ключа к успеху.

- Отношения — нужно сформировать новые эмоциональные взаимоотношения с человеком или сообществом, вдохновляющим человека или поддерживающим в нем надежду.
- Повторение — новые взаимоотношения помогают изучать, отрабатывать и закреплять новые привычки и нужные человеку навыки.
- Перестройка — новые взаимоотношения помогают привить человеку новый образ мыслей относительно его положения и жизни.

Давайте еще раз вернемся к тому, что делает Toyota, когда открывает новый завод и включает сотрудников с собственным уникальным жизненным опытом, привычками и образом мышления в поток создания компетентных сотрудников. На Toyota организуют многочисленные ситуации, когда люди формируют отношения, обеспечивающие социальную поддержку. Лидеры дают им возможность практиковать навыки выполнения работы и поведение, поощряемое в безопасной обстановке на рабочем месте. Начинается это уже на собеседовании по приему на работу, например на модели рабочего места, и продолжается при обучении фундаментальным навыкам, на рабочем инструктаже и при повседневном существовании в составе рабочей группы. Со временем член команды или лидер на Toyota учится перестраивать свое отношение к различным ситуациям. Новый образ мышления основан на решении проблем. Не злитесь и не расстраивайтесь, когда что-то идет не так, объективно изучите ситуацию, подайте идеи решения проблемы и продолжайте стараться, пока проблема не будет решена.

Для изменения нужны план и технология

Отличительной чертой успеха Toyota является подробное тщательное планирование. Делается все возможное. Лидеры Toyota просят разных людей

высказать свою точку зрения, используя при этом процесс *немаваси*, чтобы обеспечить заинтересованность. Они описывают альтернативы и выслушивают комментарии относительно их достоинств и недостатков. Это не означает, что они составляют отчеты на сотню страниц — предпочтение отдается одностраничным отчетам А3. Еще одна важная характеристика: планы Toyota всегда ориентировочные, пока не будет получено больше информации, чтобы можно было учиться на собственном опыте и адаптировать план, используя метод «планируй — делай — проверяй — реагируй».

Многие другие компании по-своему неплохо справляются с планированием. Некоторым, похоже, больше нравится планировать, чем действовать. У других на планирование не хватает терпения, они хотят сразу взяться за дело. У некоторых компаний хорошо получается проверять и реагировать. Судя по нашим наблюдениям, компании, применяющие бережливое производство, тратят больше времени и сил на разработку структуры для изменений, разработку правильных показателей и планирование того, кого куда переместить в структуре организации, чем на социальную сторону — развитие лидеров, создание общего представления о будущем и вовлечение людей. Все должно быть наоборот. На ранних стадиях преобразований по методам бережливого производства особенно важно наладить социальную сторону и начать реально менять процессы, чтобы добиться успеха и привлечь людей на свою сторону. Если применение бережливого производства действительно будет длиться долго, у компании будет достаточно времени, чтобы реализовать структурные изменения в последующие годы. Производить структурные изменения, а также разрабатывать пошаговый план развертывания все равно придется.

Изменение отношения и поведения должно опираться на изменение структуры

Возвращаясь к приведенным в начале главы примерам «Крупного предприятия» и «Малого предприятия», можно сказать, что это два противоположных подхода к изменению. «Крупное предприятие» сделало ставку на метод премии Болдриджа; основное внимание они уделяли организации структуры и процесса «бережливое производство + шесть сигм». Они произвели большие вложения в академию Lean Six Sigma и обучили много экспертов — «черных поясов». Мы назвали такой подход механистическим, и они на самом деле много лет делали очень мало, чтобы обеспечить реальное вовлечение сотрудников в цехе; в результате эффект был незначительным. На «Малом предприятии» пошли прямо в гемба, стимулировали изменения процесса и культуры на определенных участках и начали шаг за шагом распространять бережливое производство по всему судо-

ремонтному заводу. Их слабым местом было отсутствие серьезных вложений в инфраструктуру для поддержания бережливого производства.

Нам больше нравится подход «Малого предприятия», потому что он больше напоминает методы Toyota, но мы считаем серьезным недостатком отсутствие инфраструктуры. Если вернуться к модели человеческих систем, «Малое предприятие» начинало организовывать поток создания сотрудников на судоремонтном заводе, но там не было систем поддержки для его поддержания и развития. Чтобы двигаться дальше, им нужно было сделать вложения во все системы поддержки — в системы повседневного управления и системы управления человеческими ресурсами. Собственно, спустя шесть лет «Малое предприятие» начало учиться у «Крупного предприятия» созданию поддерживающих структур, и наоборот. В этой главе мы еще вернемся к теме разбивки на этапы процесса преобразования поддерживающих систем.

Показатели ничего не меняют, но могут сыграть роль ключевого стимула изменения

Возвращаясь к примерам судоремонтных заводов, можно увидеть, что на «Крупном предприятии» показатели и обучение считали ключевыми рычагами изменения. Обучение обеспечивает наличие навыков, а показатели — мотивацию. Мы считаем это самым распространенным рецептом преобразования по методу бережливого производства + шесть сигм, поскольку он соответствует механистичному западному мировоззрению. Мы также считаем, что это серьезный недостаток мышления. Мы уже критиковали ошибочное представление о бережливом производстве как о техническом преобразовании, обучении навыкам в аудитории, а потом управления обученными людьми с помощью кнута и пряника. Даже если это действительно помогает воспитать мотивированных и владеющих навыками людей, единственными мотивированными и владеющими навыками людьми в компании становятся «черные пояса» и топ-менеджеры. На рабочие группы со всех сторон наваливаются чрезмерно энергичные люди, которым в основном нужно отчитаться в выполнении — мы завершили этот проект, галочка, мы выполнили тот проект, галочка и т. д.

Чтобы добиться глубоких изменений, серьезно проникающих в корпоративную культуру, мотивация к изменениям должна исходить изнутри. В главе 15 мы доказывали важность системы хосин канри, позволяющей направить энергию рабочих групп к достижению общих целей. Это очень сильный инструмент, но результат будет возможен только в том случае, когда люди и организация уже достигли такого этапа развития, когда они обладают способностью достигать серьезных целей. Toyota Motor Finance (см. главу 16) — прекрасный пример организации, сначала сделавшей

вложения в развитие командной работы и навыков решения проблем. После этого работники с нетерпением стремились взяться за сложные задачи, затрагивающие всю организацию.

Мы не утверждаем, что нужно игнорировать показатели, пока организация не дорастет до хосин канри. Мы считаем, что существует два способа повысить ценность показателей на ранних этапах процесса.

1) Изучите общие показатели всей организации, например на уровне завода и отдела, и займитесь соотнесением их с качеством, себестоимостью, соблюдением сроков поставки, безопасностью и корпоративным духом. Обычно они не соответствуют этим принципам, основное внимание уделяется себестоимости и, возможно, безопасности[1].
2) В рамках изучения методов решения проблем через действие команде всегда будет хотеться измерить ключевые характеристики текущего состояния и поставить стимулирующие цели по проекту. Это элемент процесса обучения и развития, помогающий понять, как ставить трудные цели, а потом измерять и достигать их.

К бережливому производству нужно двигаться небольшими шагами

Для большинства компаний, возможно, это один из наиболее важных и трудных этапов. Культура Toyota основана на таких концепциях, как непрерывное совершенствование, терпение, медленное и глубокое развитие и последующие мероприятия, обеспечивающие реальное понимание перед переходом на следующий этап. В книге «Практика дао Toyota» Лайкер и Майер составили диаграмму-лесенку и сказали, что пока не сделаешь шаг, следующий этап не виден[2]. Легко сказать, и это прекрасно соответствует культуре Toyota, но не очень просто осуществить в контексте западной культуры с ее стремлением к крупным успехам и результатам на следующий же день. Мы хотим иметь план полного преобразования,

---

[1] Лайкер Джеффри К. и Дэвид П. Майер. Практика дао Toyota. Нью-Йорк: McGraw-Hill, 2009, с. 461–466 (на русском языке вышла в издательстве «Альпина Паблишерз» в 2009 г.).

[2] Сейчас появляется все больше литературы по бережливому учету, где дают прекрасные советы. В основном все выступают за фундаментальное изменение или даже ликвидацию традиционного учета затрат. Вот некоторые книги, которые можно почитать для начала: Ханцигер, Джеймс Р. Бережливое управление затратами (Lean Cost Management), Форт-Лодердэйл: J. Ross Publishing, 2007 г.; Штенцел, Джо (редактор). Лин-учет, Хобокен, Нью-Джерси: John Wiley, 2007. Великолепный бизнес-роман о Лин-учете: Соломон, Джеррольд, М. Who counts? (В русском издании — «Учет по системе Лин». — *Прим. пер.*), Форт-Уэйн, Индиана: WCM Associates, 2003.

мы хотим, чтобы результаты были четко прописаны, а потом нам нужно двигаться к финишу как можно быстрее.

Типично западный подход напоминает спринт. Если продолжить сравнение с соревнованиями, возможно, полезнее сравнить применение бережливого производства с велосипедной гонкой «Тур де Франс». Дистанция «Тур де Франс» такая длинная, что необходимо контролировать свой темп. Ни один велосипедист не сможет победить в одиночку, ему нужна помощь команды, но в то же время каждый член команды может обладать высоким уровнем навыков и находиться в прекрасном состоянии.

РАЗБИВКА ПРОЦЕССА ПРЕОБРАЗОВАНИЯ НА ЭТАПЫ

В западной культуре столкновение с проблемой вызывает естественное желание немедленно на нее отреагировать. Если стоит задача сократить запасы, давайте организуем программу сокращения запасов, назначим ответственных, поставим измеримые задачи и установим расписание. Если стоит задача изменить культуру, давайте обучим агентов изменений и сделаем их ответственными за выполнение измеримых задач и следование расписанию. Не знаем, сколько раз нас спрашивали, как можно измерить культуру, ведь все мы знаем, что нельзя изменить то, что не можешь измерить. К сожалению, культуру трудно измерить даже на самом поверхностном уровне, а просто измерить что-то еще не значит изменить.

Мы считаем очень мудрыми слова нашего коллеги Джона Шука, который много лет работал на Toyota и помогал планировать большой эксперимент по переносу культуры Toyota в NUMMI. Вот его вывод: «Проще прийти к новому образу мышления через действия, чем прийти к новому образу действия через мысли»[1]. Эта точка зрения прекрасно соответствует мировоззрению Toyota, в котором высоко ценится обучение через действие.

Мы не нашли рецепта превращения обычной производственной культуры в бережливую. Мы резюмировали философию совершенствования по дао Toyota по сравнению с такими подходами, как «бережливое производство + + шесть сигм». Мы также повторили кое-что из того, что узнали об управлении изменением. Мы считаем полезными следующие советы.

- Самые серьезные изменения культуры происходят в результате ситуаций, которые нельзя спланировать заранее. Поэтому Toyota обес-

[1] Джон Шук был не первым, кто это сказал, но мы услышали это в первый раз именно от него. Похожее утверждение можно найти в книге Ричарда Паскаля «Управление на краю» (Managing On the Edge), Нью-Йорк: Simon & Schuster/Touchstone, 1991 г.

печила постоянное присутствие японских тренеров, чтобы они могли воспользоваться ситуацией и поймать «моменты озарения».
- Проекты по бережливому производству дают возможность учиться и шанс изменить свое мышление.
- Изменение культуры будет происходить постепенно; лидеры должны действовать уверенно и быть терпеливыми.
- Лидеры должны быть полностью последовательными в своих словах и действиях, поддерживая культуру, которую стремятся создать.
- Лидеры и агенты изменений не могут сделать это в одиночку; для создания желаемой культуры они должны вовлекать бригадиров с линии на уровне рабочей группы.
- Как говорит Шайн в приведенной в начале главы цитате, опирайтесь на сильные стороны организации. Опираться на сильные стороны культуры гораздо полезнее, чем пытаться ликвидировать ее слабые стороны.

В таблице 17.3 мы описываем общий процесс выстраивания модели человеческих систем в вашей организации. Сколько времени на это понадобится, будет зависеть от того, с чего вы начинаете, от последовательности в методах управления лидеров и от того, насколько серьезно все это воспринимается сотрудниками, но рассчитывайте на 10 лет или больше. Главное — начать с изменений в гемба, как произошло на «Малом предприятии», затем, со временем, обеспечить этому процессу поддержку за счет личной трансформации лидеров и постепенной организации поддерживающих систем повседневного управления. Не пытайтесь насильно ввести эти изменения слишком быстро, это может привести к обратным результатам.

Использование проектов по бережливому производству как средства развития людей и культуры

Мы много говорим о разнице между подходом с использованием инструментов бережливого производства и подходом, предполагающим изменение культуры, но основа у них одна. Идите в гемба и реализуйте проекты. Используйте инструменты и направляйте изменение процесса. Мы видели, что центральным элементом действий в методике Toyota являются бизнес-практики Toyota, т. е. базовые методы решения проблем.

То, что мы называем подходом «бережливое производство + шесть сигм», направлено на достижение результатов путем реализации проектов под руководством «черных поясов». Обучите их, дайте полномочия применить эти методы, измерьте результаты и вознаградите их.

Таблица 17.3. Выстраивание модели человеческих систем в вашей организации

Что	Как
Используйте проекты по бережливому производству как средство развития людей и культуры	Роль сэнсэя — ставить стимулирующие задачи, поддерживать и обучать, ставя перед учеником задачи, а не реализуя проекты. Проекты следует рассматривать как учебный инструмент, недостаточно просто подсчитывать рентабельность инвестиций
Выстраивайте глубокие модели, в то же время широко обучайте инструментам	Необходимо сосредоточиться на определенных процессах или маленьких потоках создания ценности, чтобы строить глубокую систему и формировать специалистов, одновременно распространяя применение инструментов
Высшее руководство должно серьезно проанализировать себя и свои мотивы	Высшие руководители должны измениться, прежде чем начать требовать изменений от других, — для этого необходимо размышление, внезаводские мероприятия, наставничество для лидеров
Оцените нынешние сильные и слабые стороны вашей культуры и разработайте модель будущего состояния	Все ключевые лидеры должны собраться на организованных общезаводских мероприятиях с координатором и с помощью методов организационного развития оценить текущее состояние и прийти к согласию относительно будущего состояния
Разработайте системы повседневного управления, на образцовых участках, а затем распространяйте их на всю организацию	Необходима минимальная стабильность и инструменты TPS, прежде чем бригадиров можно обучить так, чтобы они были готовы к работе в системе повседневного управления
Сначала реформируйте системы управления персоналом, чтобы ликвидировать препятствия развитию	Начните с целенаправленного изменения систем персонала, например, начните обучать производственному инструктажу, введите более комплексные показатели, ликвидируйте показатели, явно противоречащие бережливым системам, ликвидируйте отрицательные стимулы в системе поощрения, введите символические награды, такие как знаки отличия и церемонии
По мере накопления опыта применения бережливого производства в организации введите хосин на высоком уровне	Для хосин необходимы четкие планы руководителей, трудные, но достижимые цели и способность решать проблемы и выполнять трудные задачи. Это требует определенного опыта
По мере накопления опыта в организации введите поддерживающие структуры персонала	Такие изменения структуры, как планирование карьеры, системы оплаты труда и премий, системы, обеспечивающие справедливое отношение, активность отдела управления персоналом во всех повышениях по службе и повышениях зарплаты, необходимо тщательно рассмотреть и постепенно адаптировать к местным условиям
Продолжайте думать, планировать и совершенствоваться	Задача в том, чтобы это стало естественным элементом культуры

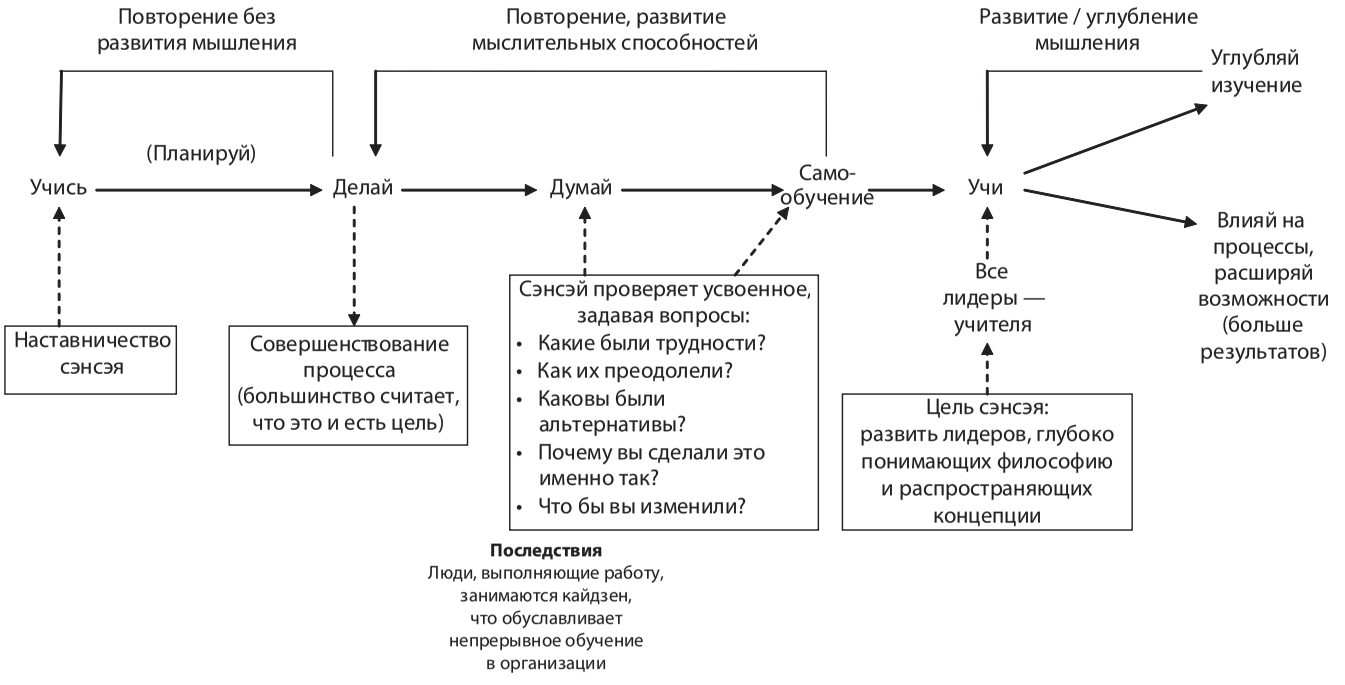


Рис. 17.9. Метод развития людей и совершенствования процессов на Toyota

Основная цель проектов по бережливому производству в культуре Toyota — развитие сотрудников. На рис. 17.9 показана технология, используемая для развития людей[1]. Очевидно, что не все достигнут одинакового уровня развития, но процесс мышления будет сформирован. Обучение бизнес-практикам Toyota начинается с инструктажа, а потом быстро переходит в действия. Ученик не должен останавливаться после первого раза, он должен много раз повторять действие, изучая на все более глубоких уровнях, как использовать инструменты стимулирования совершенствования и изменения в организации.

В какой-то момент ученик переходит от действия к мышлению. Сэнсэй хочет, чтобы ученик мыслил независимо, а потом мог перейти к самостоятельному обучению, чтобы сэнсэю не нужно было все время находиться рядом, подталкивая человека к действию и обучению. Сэнсэй задает вопросы, ставит трудные задачи, но не дает ответов. Это напоминает сократовский метод. Не зря аббревиатуру TPS (Toyota Production System, производственная система Toyota) внутри компании часто расшифровывают как «мыслящая производственная система» (Thinking Production System).

Выстраивание глубоких моделей и широкое распространение инструментов

Как говорилось в «Практике дао Toyota»[2], существует множество подходов к применению бережливого производства. Можно выбрать инструментальный подход и распространять на всем предприятии один инструмент за другим (например, 5S, ячейки, канбан), можно выбрать подход «горячих точек» и заняться наиболее серьезной на данный момент проблемой, можно выбрать подход образцовой линии и посвятить от шести месяцев до года образцовому проекту, такому как ремонт шарового вентиля на «Малом предприятии». У каждого подхода есть свои преимущества и недостатки, но мы рекомендуем вам думать не только о том, как бы побольше выжать из вложенных средств, — лучше составьте план развития своих сотрудников.

---

[1] Рис. 17.9 и эти наши утверждения разработаны Дэвидом Майером, соавтором «Практики дао Toyota» и «Талантливых сотрудников». Более глубокая трактовка того, как разрабатываются бережливые процессы и как они связаны с развитием сотрудников, будет представлена в книге Джеффри Лайкера и Дэвида Майера «Процессы Toyota», Нью-Йорк: McGraw-Hill, готовится к изданию.

[2] Прекрасный источник, где описан процесс организационного развития и его ключевые инструменты, которые вам понадобятся для крупномасштабных изменений: Роберт Джейкобс. Стратегическое изменение в реальном времени (Real Time Strategic Change). Сан-Франциско: Berret-Koehler Publishers, 1994.

В плане развития людей ничто не сравнится с узким и глубоким подходом, как на участке ремонта шарового вентиля. Люди все глубже и глубже осваивают новое. На первой стадии просто проходит обучение руководства и членов команды использованию инструментов, но когда они с ними освоятся, они могут начать учиться думать и совершенствовать свои системы. На это нужно время, и семинары по кайдзен или распространение отдельных инструментов не дают достаточно времени и возможностей для такого глубокого освоения знаний.

В крупной организации такое постепенное освоение может занять несколько лет, прежде чем изменения распространятся на всю организацию. Более поверхностный подход, основанный на инструментах, позволяет за короткий период времени познакомить с инструментами большое количество людей. Мы рекомендуем сочетать эти два подхода. Выберите образцовые участки, чтобы люди там глубоко освоили бережливое производство и чтобы можно было готовить внутрикорпоративных наставников, и параллельно распространяйте более простые инструменты, например 5S, используя поверхностный подход (см. рис. 17.10). Также важно использовать лучшие инструменты бережливого производства, когда необходимо решить острый вопрос, например серьезную проблему с качеством. Один завод не успевал выполнять заказы, скопилось много невыполненной работы. Сэнсэй по бережливому производству воспользовался этой «горячей точкой» как возможностью обучить работников визуальному управлению, командной работе и методам решения проблем, чтобы устранить задолженность по заказам.

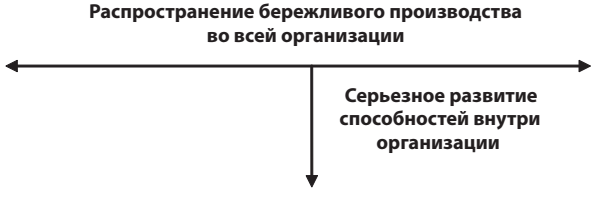


Рис. 17.10. Сочетание глубокого освоения и широкого распространения при преобразованиях по методам бережливого производства

Высшее руководство должно серьезно проанализировать себя и свои мотивы

Самоанализ топ-менеджеров — непрекращающийся процесс. Мы не хотим сказать, что они должны достичь совершенства, прежде чем начать работу, но организация должна приобрести некоторый опыт применения береж-

ливого производства, прежде чем топ-менеджеры смогут понять, что это такое и что от них нужно.

Можно использовать внезаводские мероприятия в качестве инструмента самоанализа. Мы также рекомендуем выходить в гемба с сэнсэем. В одной компании потребовали, чтобы все руководители вплоть до генерального директора приняли участие в недельном кайдзен-мероприятии с выключенными сотовыми телефонами. В другой компании внутренним координаторам бережливого производства поручили сыграть роль наставников руководителей, с которыми они проводили обсуждения раз в две недели.

Оцените нынешние сильные и слабые стороны вашей культуры и разработайте модель будущего состояния

Описывая таблицу 17.2, мы уже упоминали подход «организационное развитие». Мы считаем, что именно на этом этапе данный подход даст прекрасные результаты. Когда вы набрали достаточно опыта преобразований по методам бережливого производства и когда высшее руководство приняло на себя долгосрочные обязательства по созданию культуры для поддержки бережливого производства, ключевые лидеры должны собраться вместе и договориться о том, какой будет ваша культура в будущем. Нельзя точно сказать, когда наступит этот момент, но это совершенно точно нужно делать более одного раза. За что выступает организация? Каковы ее ценности? Какого будущего состояния вы хотите достичь?

Здесь речь идет уже не о бизнес-результатах, а о методах повседневной совместной работы. Toyota разработала «Философию Toyota 2001» после нескольких десятков лет ее ежедневного применения на практике. В компании поняли, что по мере роста предприятия и привлечения новых сотрудников необходимо договориться о ценностях и зафиксировать их. Вы тоже захотите это сделать.

На данном этапе вам нужно будет объективно проанализировать свою нынешнюю культуру, ее положительные и отрицательные стороны. Помните, что вам необходимо сохранить все хорошее из своей культуры, позволившей вам достичь нынешнего состояния, и использовать ее как фундамент для будущего развития. Подход организационного развития предполагает, что внутренние или внешние координаторы опросят людей и составят представление о текущем состоянии.

На Toyota любят получать от сотрудников важную информацию, чтобы на важном совещании по принятию решений не было сюрпризов. Результатом общезаводского собрания должен стать образ будущего состояния и договоренность относительно плана действий.

Разработайте системы повседневного управления, начиная с образцовых участков, а затем распространяйте их на всю компанию

Для этого тоже нужно набраться опыта. Пока бережливые системы не разработаны и не функционируют, нет ничего нового, чем нужно было бы управлять. Визуальное управление, системы встроенного качества и стандартизированная работа — вот некоторые инструменты бережливого производства, которые должны работать, прежде чем эффективная система повседневного управления станет возможной. Также нужно научиться решать проблемы. На более высоком уровне развития обучение производственному инструктажу, проверки по стандартизированной работе и ротация операторов позволят системе повседневного управления функционировать в полную силу.

Сначала реформируйте системы управления персоналом, чтобы ликвидировать препятствия развитию

Мы советовали быть осторожнее, экспериментируя с системами управления персоналом, особенно на ранних этапах процесса, но есть моменты, которые помогут ликвидировать явные препятствия на пути к бережливому производству. Необязательно предвидеть все барьеры заранее, можно разбираться с ними по мере продвижения. Например, при реализации проектов по бережливому производству мы часто обнаруживаем, что людей вознаграждают не за качество, а за количество; это явное препятствие, которым необходимо заняться.

Кроме того, стоит найти творческие способы отмечать и вознаграждать людей за успешное применение бережливого производства. Это не обязательно должны быть изысканные или дорогие награды. Награда может быть простой — например, небольшая сумма денег на совместный обед команды за первое место по 5S.

По мере накопления опыта применения бережливого производства в организации введите хосин на высоком уровне

Хосин — очень простая вещь. По сути, нужно собрать руководителей, определить задачи и сказать сотрудникам выполнить их. Очень трудно добиться, чтобы система хосин действительно работала. Причина в том, что система хосин должна быть основана на взаимодействии. Сотрудники на каждом иерархическом уровне должны договориться с сотрудниками на подчиненном им уровне относительно цели и метода совершенствова-

ния, а для этого нужно, чтобы они понимали свои способности совершенствования. Люди должны на некоем минимальном уровне овладеть инструментами бережливого производства и методами решения проблем.

Наш опыт показывает, что в этой ситуации многие компании забегают вперед. Например, в одной организации образцовые бережливые линии в двух отделах за первый год показали прекрасные результаты, а в следующий год от всех остальных отделов компании ожидали подобных улучшений. Проблема была в том, что первые два отдела много работали с консультантами, а остальным пришлось справляться почти без посторонней помощи. В результате люди подгоняли цифры и совершали поверхностные преобразования, не наладив стабильные процессы и не освоив хорошие процедуры решения проблем. Это давление лидеров на подчиненных продемонстрировало отсутствие уважения к людям; смысл преобразований был искажен.

По мере накопления опыта в организации подключайте к процессу поддерживающие структуры управления персоналом

Это тоже вопрос опыта. За один день изменить структуру персонала невозможно, и на самом деле следует стремиться к адаптирующейся организации, постоянно совершенствующейся по мере изменения ситуации или в критичных обстоятельствах. В главе 13 описано, как проблема с сексуальными домогательствами на TMMK привела к глубокому анализу и решению проблем, закончившемуся перестройкой значительной части системы управления персоналом. Это стало возможным благодаря вовлечению лидеров и общему опыту решения проблем. Поводом для изменения стала реальная и очень острая проблема.

Мы не утверждаем, что вам обязательно надо ждать кризиса, но менять что-то важное в системе персонала стоит только после нескольких лет обучения решению проблем и выстраивания доверия. Люди по большому счету привыкают к сложившемуся статус-кво. Если вы измените соцпакет или систему оплаты труда, люди обратят в 10 раз больше внимания на потери, чем на появившиеся преимущества. Компании регулярно изменяют систему оплаты труда и соцпакеты и знают, как это нужно делать. Мы только советуем осторожно относиться к этой области при глобальном преобразовании по методам бережливого производства, потому что любое отрицательное восприятие отдела управления персоналом распространится на остальные действия по бережливому производству.

С другой стороны, есть и менее противоречивые моменты, над которыми можно поработать. Никогда не помешает заняться техникой безопас-

ности, потому что это улучшает физическую среду предприятия. В какой-то момент нужно ввести стандартизированную работу с обучением производственному инструктажу. Мы рекомендуем сначала сделать это на пилотных участках и обучить внутренних тренеров, которые смогут потом обучать других тренеров. Подробно этот подход описан в книге «Талантливые сотрудники».

Продолжайте думать, планировать и совершенствоваться

Быть может, говорить это излишне, но все, что вы делаете, нужно непрерывно совершенствовать. Если ваша цель — стать обучающейся организацией, вам нужно на каждом этапе действовать как обучающаяся организация — размышлять, совершенствоваться и распространять навыки.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Изменение корпоративной культуры — трудная задача, а серьезное изменение культуры — задача еще более трудная. Стремиться реализовать все аспекты культуры Toyota, описанные в этой книге, может оказаться непосильным трудом, и на самом деле это даже нежелательно. Каждая компания имеет свою уникальную историю и находится в уникальных бизнес-обстоятельствах, а значит, должна развивать свою собственную культуру. Важно глубоко осмыслить сильные стороны своей культуры и свои ценности, подумать, как на их основе развивать людей, исповедующих ваши ценности. Toyota может стать источником вдохновения и идей, а также практических советов по структурам, необходимым для совершенствования вашего потока создания ценности сотрудников.

Существует много подходов к изменениям. Мы противопоставляли инструментальный подход, характерный для бережливого производства + + шесть сигм, с подходом к развитию людей и созданию культуры на Toyota. Мы утверждаем, что подход Toyota шире, глубже и позволяет добиться более стабильного конкурентного преимущества. К несчастью, это не разовый процесс. Это непрерывное движение, совершенствование через решение проблем.

Изменение сразу всей культуры в сложившейся организации почти невозможно. Начните с понимания своих сильных сторон, с разработки положительного образа будущего и разработки первых шагов. Совершенствование вашей культуры для достижения желаемого будущего состояния займет много времени, и нужно учиться по мере продвижения, непрерывно планируя, делая, проверяя и реагируя.

Проекты по бережливому производству можно использовать механистично, с акцентом на инструменты, чтобы получить краткосрочные результаты, либо органично, развивая людей и создавая обучающуюся организацию. Нужно определить, какова ваша цель, готовы ли вы начать долгий путь превращения в обучающуюся организацию. Инструменты бережливого производства хорошо подходят для визуализации проблем, постановки перед людьми трудных, стимулирующих развитие задач, и поддержания ваших действий по созданию культуры непрерывного совершенствования.

С другой стороны, необходимо уважение к людям. Непонятно, зачем нам отдавать компании все, если она относится к нам неуважительно. В Toyota уважение основано на взаимном доверии и гарантии долгосрочной занятости. Для ваших лидеров это может стать самым главным и трудным вопросом. Можете ли вы взять на себя обязательство уважать своих сотрудников в долгосрочной перспективе или они для вас предметы одноразового использования? Такое обязательство требует стабильного лидерства, зависящего от воспитания преемников и заключения договоренностей с владельцами бизнеса.

Мы представили доказательства того, что «бережливую» культуру возможно создать в разных странах мира, — это сделала Toyota, многие другие компании достигли значительных успехов. Это возможно. Достаточно ли сильно вы этого хотите, чтобы это на долгое время стало для вас реальностью? Если да, то остается только начать — потихоньку, шаг за шагом. Каждый этап — это возможность учиться и укреплять свою культуру, развивать своих сотрудников. Желаем вам успеха!

КЛЮЧЕВЫЕ МОМЕНТЫ, КОТОРЫЕ МОГУТ БЫТЬ ПОЛЕЗНЫ ДЛЯ ВАШЕЙ КОМПАНИИ

1. Необходимо очень четко сформулировать цель вашего преобразования по бережливому производству, прежде чем вступать на этот путь. Ориентировано это преобразование на краткосрочные результаты или на долгосрочное создание культуры непрерывного совершенствования?
2. Если вы настроены на долгосрочную перспективу, типичная краткосрочная ориентация на инструменты бережливого производства + шесть сигм не подходит для создания культуры, к которой вы стремитесь.
3. Лидеры должны глубоко понимать и практиковать эту культуру; для этого необходимо серьезное личностное развитие под руководством наставника.

4. Не копируйте модель Toyota, однако вы можете принять многие принципы и ценности Toyota.
5. Изменение культуры необходимо, однако непосредственное изменение культуры редко бывает успешным. Проекты по бережливому производству с мощной поддержкой сэнсэя дают возможность сконцентрировать внимание и испытать озарение, что будет способствовать развитию ваших сотрудников.
6. Начните с анализа сильных и слабых сторон вашей собственной культуры и опирайтесь на сильные стороны.
7. Найдите правильное соотношение между глубоким применением бережливого производства для стимулирования изменения культуры на небольших участках и широким разворачиванием бережливого производства для распространения системы во всей компании.
8. Разбейте программу на осуществимые этапы и рассматривайте любой план как предварительный и подлежащий обдумыванию и корректировке.
9. Начните с развития людей путем конкретных действий по совершенствованию под руководством хорошо обученных наставников по бережливому производству и постепенно передавайте ответственность людям на цеховом уровне.
10. Медленно выстраивайте поддерживающие структуры управления персоналом, сначала — чтобы ликвидировать то, что препятствует применению бережливого производства, а потом — чтобы создать структуры, обеспечивающие поддержку сотрудников и непрерывное совершенствование.
11. Делайте вложения в поток создания ценности сотрудников, потому что люди — источник вашего конкурентного преимущества.

Лайкер Джеффри
Хосеус Майкл

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА TOYOTA

Уроки для других компаний

Руководитель проекта *А. Половникова*
Технический редактор *Н. Лисицына*
Корректор *Е. Аксенова*
Компьютерная верстка *М. Поташкин, А. Фоминов*

Подписано в печать 10.10.2010. Формат 70×90 1/16.
Бумага офсетная № 1. Печать офсетная.
Объем 22,5 печ. л. Тираж 3000 экз. Заказ № .

ООО «Альпина»
123007, г. Москва, ул. 4-я Магистральная, д. 5, стр. 1
Тел. (495) 980-53-54
e-mail: info@alpinabook.ru
www.alpinabook.ru

Главное «секретное оружие» Toyota — уникальная корпоративная культура! Изучайте ее и совершенствуйте свой бизнес!

Вы держите в руках одну из лучших книг, раскрывающих секреты культуры Toyota. Скопировать корпоративную культуру Toyota нельзя, да и нет смысла, но адаптировать ее принципы, учитывая специфику конкретной компании, можно и нужно. Эта книга адресована руководителям компаний, которые понимают, что эффективность производства во многом зависит от корпоративной культуры организации и что глубинные преобразования невозможны без ее изменения, без построения атмосферы доверия и взаимного уважения, без развития навыков решения проблем на всех уровнях организации. Возьмите на вооружение опыт Toyota и примените его у себя в компании!

Джеффри Лайкер — профессор Мичиганского университета, автор бестселлера «Дао Toyota», один из ведущих консультантов мира по бережливому производству, совладелец консалтинговой компании Optiprise.

Майкл Хосеус — исполнительный директор Center for Quality People and Organizations. Более 12 лет работал на заводе Toyota в Джорджтауне, Кентукки. Занимал должности лидера группы, руководителя сборочного производства, менеджера по персоналу.

Профессионалы.ru
Связи решают всё!

ISBN 978-5-9614-1356-4

альпина ПАБЛИШЕРЗ
заказ книг (495) 980-80-77
и на сайте www.alpinabook.ru
Подарки покупателям!

ТЕСТОВЫЙ ДОСТУП – БЕСПЛАТНО!
Нужные книги здесь и сейчас!
ДЕЛОВАЯ ОНЛАЙН БИБЛИОТЕКА
www.lib.alpinabook.ru