**Oт ткацкого станка до автомобиля Lexus**

История компании Toyota начинается в 1930-ых годах. До этого времени собственной автомобильной промышленности Япония не имела вообще, хотя американские компании General Motors, Ford и Chrysler строили на ее территории свои сборочные заводы. В 1933 году Сакичи Тойода, глава текстильной компании Toyoda Automatic Loom Works Ltd, открыл новое отделение в своей компании, которое возглавил его сын - Кииширо Тойода. Оно должно было заниматься производством легковых и грузовых автомобилей. Всем известный логотип Toyota - это стилизованная ткацкая петля, напоминающая о том, что нынешний автогигант зародился в компании по производству текстильного оборудования.

Toyota - наглядный пример японского экономического чуда. Всего за несколько десятилетий компания добилась впечатляющих результатов, вырвалась в лидеры мирового автопрома и превратилась в образец  реализации нового управленческого мировоззрения. Причин тут несколько, и главная, пожалуй, заключается в том, что Toyota не просто компания и не просто бренд - это еще и целая философия.

Toyota Group - это группа компаний, использующих бренд Toyota. В отличие от большинства японских кэйрэцу, ведущая компания в группе не банк, а Toyota Motor Corporation.  Это один из наиболее ярких примеров жесткой организации вертикального типа, основанной на высокой степени зависимости субподрядных предприятий от головной фирмы. Поставщики и их субподрядчики вовлекаются в производственный процесс центральной фирмой, получая от нее конкретные задания по объему и срокам поставок, и даже по стоимости заказанных комплектующих изделий. Одновременно центральная фирма берет на себя финансовую поддержку поставщиков, оказывает им помощь в решении организационных и технических проблем. Общее число субподрядных фирм Toyota превышает 47 тысяч, из них около 170 фирм относятся к субподрядчикам первого уровня, около 5, 5 тысяч - к субподрядчикам второго уровня и около 42 тысяч - к субподрядчикам третьего уровня. Вся эта система работает очень четко и слаженно.

**Производственная философия**

Один из главных принципов деятельности компании Toyota - «кайдзен». В японском языке это слово означает «непрерывное совершенствование». Философия кайдзен предполагает, что наша жизнь в целом, как общественная, так и частная, должна быть ориентирована на постоянное улучшение. Для японской ментальности вообще характерна вера в бесконечные возможности совершенствования. Как гласит пословица: «Если вы не встречались с другом три дня, присмотритесь получше, и вы увидите, что в нём изменилось». Западный менеджмент привержен инновациям - масштабным, кардинальным  изменениям для достижения технологических прорывов. Что же касается принципа кайдзен, то он характеризуется малыми затратами, малыми рисками и обеспечивает пусть медленный, но неуклонный прогресс, который оправдывает себя в долгосрочной перспективе.

На принципе кайдзен основано и самое выдающиеся достижение компании Toyota - ее производственная философия, которую еще называют производственной системой Toyota (TPS). TPS - новая ступень в развитии эффективного бизнеса после системы массового производства, которую изобрел Генри Форд, и одна лучших на сегодняшний день систем управления производственными процессами. Ее целями являются:

- уменьшение различных потерь: оптимизация количества расходуемых материалов, необходимых перемещений, используемого инструмента и т.д.;

- достижение равномерной загрузки производства, исключающей как пиковые нагрузки, так и простои, с помощью поминутного планирования, постоянного визуального контроля и четкой стыковки последовательных производственных операций;

- контроль статуса выполнения и времени, затрачиваемого на каждую операцию, т.е. стандартизация каждой отдельной операции и производственного процесса в целом.

Основу производственной системы Toyota составляют следующие принципы:

«Just in time» («Точно вовремя»). Это означает производство нужного вида изделий в нужном количестве и в нужное время, то есть в ходе каждого процесса создается только то, что требуется для следующего этапа в непрерывном производстве.

«Kanban» (Система «канбан») Для соблюдения принципа «точно вовремя» в компании Toyota используется уникальный метод снабжения производства деталями, известный как канбан.

«Jidoka» («Дзидока» - интеллектуальная автоматизация, или автономизация)

Дзидока – важнейший элемент производственной системы Toyota. Это внедрение различных приспособлений для оборудования, от простых до самых сложных, которые позволяют выявлять какие-либо проблемы и при необходимости останавливать работу.

«Genchi genbutsu» («Генчи генбуцу») - еще один важный принцип, который предполагает, что для понимания ситуации или проблемы необходимо лично, на месте, изучать процесс и результат производства.

Производственная система Toyota, которую часто называют бережливым производством (Lean production), сегодня в моде. В мире существует множество компаний, стремящихся ей подражать. Подобные системы выстроили у себя не только соперники Toyota - Chrysler, Daimler, Ford, Honda, General Motors, но и многие компании, работающие в других отраслях, а также магазины, рестораны, предприятия коммунального обслуживания, больницы и почтовые службы. Для повышения производительности они применяют те же подходы, правила и управленческие методики - или, по крайней мере, пытаются применять.

**«Качество, встроенное в процесс»**

В производственной системе Toyota особую роль играет контроль качества продукции. В его основе тоже лежит принцип кайдзен, то есть идея постоянного, непрерывного совершенствования. В традиционных производственных системах качество выполненной работы проверяют только по ее завершении, однако TPS предусматривает контроль над качеством на каждом этапе производства. Эта методика называется «Качество, встроенное в процесс». Именно благодаря ей на производстве допускается лишь 5 -10 дефектных изделий на 1 млн. штук. В отдельных случаях рабочие имеют право остановить конвейер, более того - сотруднику, который обнаружил неполадку, выплачивается премия. В идеале любой дефект должен быть устранен до того, как продукция перейдет на следующий этап обработки, что уменьшает количество дорогостоящих доделок и повышает ответственность работников.

В наше время  фраза «японское производство» сама по себе стала синонимом высокого качества, но, тем не менее, без ошибок не обходится и здесь. В 2010 году прошли массовые отзывы дефектных автомобилей в США и других странах мира, связанные с проблемами непреднамеренного ускорения. В 2011 году компания Toyota также отозвала более 14 млн. моделей своих машин. Дефекты были обнаружены во всем автомобиле, начиная от бракованных ковриков и заканчивая ошибками тормозного программного обеспечения и неработающих стоп-сигналов. Компания открыто признает свои ошибки и стремится делать все, чтобы их исправить.

**Кадры решают всё.**

Для управленческой модели компании Toyota в целом и системы управления персоналом, в частности, характерна особая философия, в основе которой лежит ориентация не на технику и не на финансы, а, прежде всего, на людей.

По мнению некоторых исследователей, если коротко сформулировать суть стратегии Toyota, главная ее задача - выращивание человеческого капитала. Это предполагает атмосферу доверия и сотрудничества, поддержку и помощь, снятие барьеров между подразделениями. В компании поощряется инициатива и возможность каждого сотрудника участвовать в преобразованиях, новациях и улучшениях, готовность обучаться и отношение к обучению как способу развития. Стоит отметить тот факт, что компания никогда не приобретала другие предприятия, поскольку это могло создать больше проблем и испортить качество человеческого капитала.

Базовым принципом управленческого мировоззрения в компании является принцип отказа от наказания. В Toyota принято искать не виновного, а причины ошибки. Здесь считают, что если ученик не научился, то это значит, что виноват учитель - не научил. Этот принцип противоречит широко распространенной управленческой парадигме, согласно которой  начальник всегда прав.

Очень яркий и характерный пример. Во время кризиса 1948 г. Toyota ввела политику жесткой экономии и вынуждена была уволить 1600 рабочих, что привело к забастовкам и демонстрациям. В этой непростой ситуации основатель и глава компании Кииширо Тойода взял ответственность за неудачи на себя и оставил пост президента. Этот его поступок помог успокоить рабочих и лишний раз подтвердил, что благополучие компании в долгосрочной перспективе важнее личных интересов, и нужно быть готовым взять на себя ответственность за происходящее. С тех пор в компании больше не было массовых увольнений - даже в самые тяжелые времена. Например, во время азиатского финансового кризиса конца 1990-ых гг. отделение Toyota в Таиланде пережило четыре убыточных года, но никого из рабочих не уволили. Тогдашний президент Хироси Окуда издал распоряжение – «Сократите все расходы, но не трогайте людей». В августе 1998 года Moody's понизило рейтинг кредитоспособности Toyota с ААА до АА1 из-за ее приверженности системе пожизненного найма. В результате годовая выплата процентов выросла для компании на $220 млн., но ее руководители объявили, что от своего принципа не откажутся.

Toyota считается одним из самых надежных работодателей не только в Японии, но и в мире. Компания действительно платит хорошую зарплату, хотя и не самую высокую в отрасли или в стране. Гораздо важнее, что в ней действует система пожизненного найма: рабочий приходит на завод и трудится на нем до пенсии, а иногда даже и до самой смерти. Этот принцип вообще широко применяется на многих японских предприятиях, и Toyota не является исключением.

**Социальная ответственность**

Toyota Motor ведет активную деятельность по минимизации негативного воздействия своей продукции на окружающую среду. С 1997 года компания настойчиво продвигает гибридные технологи, она первой  начала массовое производство и продажу гибридных автомобилей. Еще более экологичными считаются электромобили, и вслед за General Motors Toyota заявила о своём намерении начать разработку модели, действующей на аккумуляторе типа Li-ion. Сейчас компания уже испытывает «Toyota Plug-in HV» в Японии, США и Европе.

Уже второй год подряд, согласно рейтингу международного консалтингового агентства Interbrand,  бренд Toyota признается самым экологичным в мире. Победа Toyota во многом продиктована лидирующими позициями компании в области гибридных технологий, кроме того, она  вносит существенный вклад в сохранение природных ресурсов благодаря повторному использованию и переработке материалов. Ежегодно в июне во всех странах присутствия компании проходит экологическая акция «Зеленый месяц Toyota», цель которой - привлечь внимание общества к вопросам защиты окружающей среды.

Подводя итог, можно сделать вывод, что Toyota - это не просто марка автомобиля, не просто успешная компания, и даже не просто набор передовых технологий и модных «систем». Toyota - это еще и определенная философия,  в основе которой лежит понимание людей и их мотивации. В систему ценностей компании входят установка на непрерывное совершенствование (кайдзен), уважение к людям и их способностям,  важность прямого опыта и получения информации из первых рук, создание и поддержание командного духа. Компания действует по принципу «покупатели на первом месте, дилеры- на втором, производитель - на последнем». Опыт компании Toyota Motor заслуживает пристального внимания и изучения именно как система базовых принципов, ориентированных не на получение сиюминутной выгоды, а на долгосрочную перспективу.

Вопросы:

1. Определите ключевые факторы успеха Toyota.
2. Какую роль сыграл японский менталитет в формировании управленческого мировоззрения компании Toyota?
3. В чем суть стратегии управления человеческими ресурсами в Toyota?
4. Обсудите возможности применения TPS в казахстанских компаниях (на примере реальных компании)